SONY

Annual Report 2004

出井 伸之「最強のコンスーマーブランドであり続けるために」

安藤 国威「高効率・高付加価値オペレーションへの変革」

“融合”をキーワードにソニーは生まれ変わる

ソニー製品「解体新書」

最先端の半導体生産拠点「長崎Fab」徹底レポート

SONY

未来を切り拓いてきたのは、いつの時代も、私たちの好奇心です。
何かを発見する楽しさや創り出す喜び、単に「便利」なだけでなく、
心まで豊かにしてくれるテクノロジー。それこそが創業以来、
ソニーが夢中になって求め続けてきたものです。

Quest for Curiosity — 好奇心の追求。

ソニーの夢と、認知・制御・情報などのAIやITのテクノロジーを詰め込んだQRIO（キュリオ）。
これからも発展・成長していくQRIOの開発を通じて、ソニーは、好奇心がもたらす
無限の可能性に挑戦しています。その成果は、いずれ「ロボット」という枠を超えて、
さまざまな製品やサービスに新たな広がりを与え、私たちの心と暮らしを
いっそう楽しいものにしてくれるでしょう。

あなたも、ソニーと一緒に未来を創りませんか。

Sony Dream Robot

QRIO

株主の皆様へ

2003年度は引き続き厳しい事業環境下にありましたが、エレクトロニクス分野における外部顧客に対する売上の増加および金融分野での増収により、売上高は前年度を上回りました。特にエレクトロニクス分野において、商品力の強化を図ったデジタルスチルカメラ、フラットパネルテレビ、DVDレコーダーなどの新製品を積極的に投入し、これらが年末年始の商戦において大きく売上を伸ばしました。一方、利益面においては、構造改革費用や今後のビジネスに向けた研究開発費の増加などにより、前年度の水準を大幅に下回る結果となりました。

2004年度につきましては、次世代汎用プロセッサなどのキーデバイスへの積極的な投資を行うなど、成長事業へ経営資源を集中させるとともに、デバイスの内製化を進めることによる付加価値の内部取り込みと商品の差異化を図ります。さらに、ホーム、モバイルエレクトロニクスそれぞれの領域におけるソニーらしい魅力ある商品の導入、音楽のオンライン配信などの事業展開を行うとともに、構造改革による経営体質の強化や、商品開発、設計の効率化を継続して進めることにより、中長期的な成長および収益性の向上に向けた経営基盤の強化にグループを挙げて取り組んでまいります。

2004 年 4 月 27 日

出井 伸之
代表執行役 会長 兼 グループ CEO
（最高経営責任者）

出井伸之

安藤 国威
代表執行役 社長 兼 グループ COO
（最高業務執行責任者）

安藤国威

Annual Report 2004

Management Message

02 株主の皆様へ

04 **出井 伸之 「最強のコンスーマーブランドであり続けるために」**

07 **安藤 国威 「高効率・高付加価値オペレーションへの変革」**

Strategy

18 デバイスの未来像

24 R&D（研究開発）活動

28 ソニーのモノづくり

40 **“融合”をキーワードにソニーは生まれ変わる**

- ホームエレクトロニクス
- モバイルエレクトロニクス
- ゲーム
- エンタテインメント
- 金融
- その他

Products

11 **ソニー製品「解体新書」**

- File 01–フラットパネルテレビ“ベガ”
- File 02–DVDレコーダー“スゴ録”
- File 03–DVDレコーダー“PSX”
- File 04–PC“VAIO”
- File 05–デジタルスチルカメラ“サイバーショット”
- File 06–ビデオカメラ“DVDハンディカム”

Topics

36 At a Glance: ビジネス概要

55 世界中で親しまれているソニーの広告

56 コーポレートガバナンス

58 新任取締役および新任執行役

105 投資家メモ

Report

30 **最先端の半導体生産拠点「長崎Fab」徹底レポート**

People

Sony with You

10 クロード・ノブさん

23 州村 衛香さん

34 アレハンドロ・M・ロペスさん

35 ランス・リーさん

Financial Section

59 **財務セクション**

103 株式情報

104 新株予約権および社債の状況

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている、ソニーの現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績、出来事・状況に関する説明における「確信」、「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「予測」、「目標」、「予想」、「可能性」やその類義語を用いたものに限定されるものではありません。口頭もしくは書面による見通し情報は、広く一般に開示される他の媒体にも度々含まれる可能性があります。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られたソニーの経営者の判断にもとづいています。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうるため、これら業績見通しのみに全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にソニーが将来の見通しを見直すとは限りません。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。(1)ソニーの事業領域を取り巻く経済情勢、特に消費動向、(2)為替レート、特にソニーが極めて大きな売上または資産・負債を有する米ドル、ユーロまたはその他の通貨と円との為替レート、(3)継続的な新製品導入と急速な技術革新や、エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画分野で顕著な主観的で変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争の中で、顧客に受け入れられる製品やサービスをソニーが設計・開発し続けていく能力、(4)ソニーがエレクトロニクス、音楽分野において人員削減やその他のビジネス事業再編を成功させる能力、(5)ソニーがエレクトロニクス、音楽、映画、その他分野においてネットワーク戦略を成功させる能力、音楽、映画分野でインターネットやその他の技術開発において発展し、販売戦略を成功させる能力、(6)ソニーが主にエレクトロニクス分野において研究開発や設備投資に充分な経営資源を適切に集中させる能力、(7)ソニーと他社との合弁、提携の成否、(8)BMGとの音楽制作事業に関して、規制当局の認可を取得し、合弁会社の設立を成功させることができるか否かのリスクなどです。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

最強のコンスーマーブランドであり続けるために

——代表執行役 会長　出井 伸之

「トランスフォーメーション60」を遂行し、新たな価値創造と成長に向けた変革を強力に進めていきます。

ソニーを取り巻く環境をどのように見ていますか。また、その中で、ソニーは何をめざしていますか。

ソニーを取り巻く事業環境は、劇的に変化しています。コンスーマー・エレクトロニクス業界は、ネットワークや半導体のような先端技術の急速な進歩、異業種からの新たな競合相手の参入や、中国、インド、ロシアといった新興市場の急成長などにより大競争時代に突入しています。お客さまのニーズも今まで以上に多様化していますし、音楽や映画などのコンテンツについても、ネットワーク技術の発達により新しい楽しみ方が生まれています。このような環境変化のスピードは、今後加速することはあっても減速することはないでしょう。

歴史を振り返れば、ソニーは1946年の創業以来、トランジスタラジオや“トリニトロン”カラーテレビ、“ウォークマン”などを世に送り出し、人々のライフスタイルに大きな変化をもたらしてきました。ソニーは常に、時代の変化やお客さまのニーズを的確にとらえ、まったく新しいものを生み出すことにチャレンジしてきた企業です。変化のスピードが激しい現在を、混迷の時代と呼ぶ人もいますが、われわれにとっては無限の可能性が広がっている、チャンスの時代であると認識しています。

このような環境のもと、21世紀も若々しくエネルギーに満ちた企業であり続けるためには、自らを変えていかなくてはなりません。そこで、創立60周年を迎える2006年を一つの節目として、グループ全般にわたる中期経営方針「トランスフォーメーション60（TR60）」を策定しました。ソニーがめざす姿、それは、激しい環境変化にも耐え得る経営体質をもち、最強のコンスーマーブランドであり続ける、真の意味でのグローバル・カンパニーです。

最強のコンスーマーブランドとして21世紀型グローバル・カンパニーをめざす。抜本的な構造改革と、経営資源の融合による成長戦略を実行。

TR60をより詳細に説明してください。

TR60は事業収益構造の改革と成長戦略の二つの柱から構成されています。

構造改革では、人員の最適化や製造物流サービス拠点の集約などにより固定費を圧縮し、また生産材調達戦略を見直すことなどで変動費の削減を進めて、経営体質の強化を図っていきます。

成長戦略については、ホームエレクトロニクス、モバイルエレクトロニクス、エンタテインメント（コンテンツ）をソニーグループのコア事業領域として、経営資源を融合し集中させることにより、さらなる成長をめざします。

今後、ホームエレクトロニクスの領域では、テレビがさまざまな機器につながり、コンテンツにアクセスする手段としてリビングルームの主役という性格を強めていくでしょう。また、モバイルエレクトロニクスの領域では、既に携帯電話が多機能化しているように、今後もビデオカメラ、デジタルスチルカメラなどのAV機器と携帯電話などに搭載されている通信機能との融合を加速させていきます。

同時に、戦略的に重要な半導体などのデバイスに積極的に投資し、主要なデバイスの内製化率を高めることにより、付加価値を自社製品の中に取り込んで他社との差異化を実現することができると考えています。さらに、オペレーションの効率化を徹底的に追求するために、情報システムを駆使したデマンド&サプライチェーンを強化します。

一方、エンタテインメントの領域においては、ソニーグループが保有する音楽・映画・ゲームといったさまざまなエンタテインメントコンテンツを一層強化するとともに、エレクトロニクス事業との融合も加速させ、ネットワーク時代の新しいビジネスモデルの確立をめざします。これにより、エンタテインメント事業のさらなる成長を実現し、グローバル・メディア&コンテンツカンパニーとしての地位を確立していきます。

「トランスフォーメーション60」は、
創立60周年を迎える2006年に向けて、
ソニーを21世紀型グローバル企業に
変革させるロードマップです。

ソニーグループ中期経営方針
「トランスフォーメーション60」

ソニーは21世紀においても、魅力的な商品、
コンテンツ、サービスをお客さまに提供する
最強のコンスーマーブランドであり続けるために、
グループ全般にわたる抜本的な改革を
スタートさせました。

- 事業収益構造の改革
- 事業の場の明確化と技術・経営資源の集中による
  成長戦略の実行

魅力的で感動を呼び起こす企業であり続けるために、将来の飛躍のための基盤をマネジメントが一丸となって築いています。

2006年へ向けたロードマップの中で、2003年度の業績をどのように評価していますか。

2003年度（2004年3月期）の連結業績は、売上高は7兆4,964億円と前年度比0.3%増だったのに対し、営業利益は構造改革費用の計上もあり、989億円と前年度比46.7%の減少となりました。

エレクトロニクス分野では、商品力の強化を図りました。テレビでは液晶テレビ、プラズマテレビなどのフラットパネルテレビで製品ラインアップを拡充したことに加え、リアプロジェクションテレビ“グランド ベガ”が主に米国で大変好調だったことにより、大幅に売上を拡大しました。DVDレコーダーも新しいモデルを導入し、2003年末から2004年春にかけて、シェアを拡大しました。デジタルスチルカメラについては価格競争が激しい中、ヒットモデルが収益に貢献しました。ビデオカメラは、トップシェアを維持しており、ソニーのエレクトロニクス分野の中で最も利益貢献が高い商品となっています。PC“VAIO（バイオ）”も競争が厳しい中、付加価値の高いモデルを集中的に投入した結果、利益を大幅に改善しました。

ゲーム分野では“プレイステーション 2”（PS2）のハードウェアが累計生産出荷台数7,000万台を達成する中、ソフトウェアも依然好調に出荷本数を伸ばしており、PS2ビジネスの収穫期は続いています。音楽分野は世界的に市場が縮小する傾向にあるにもかかわらず、これまでの構造改革の効果により、前年度の営業損失から利益を計上するまでに収益性が改善しています。また映画分野は、テレビビジネスの増収により、米ドルベースで過去最高の売上を記録しました。金融分野は、保険料収入の増加と運用損益の改善により収入、利益とも伸長しました。2004年4月に設立した中間金融持株会社「ソニーフィナンシャルホールディングス㈱（SFH）」を軸に、今後は生命保険、損害保険、銀行の3社のシナジーをさらに追求し、金融事業の価値を高めていきます。

2004年度をどのように位置づけていますか。

2004年度に求められるのは、2003年度に策定した基本戦略を着実に実行することだと思います。エレクトロニクス分野およびゲーム分野では、経営資源の融合を推進し、ホーム、モバイルの領域で魅力的な商品を投入します。ホームの領域では、ディスプレイの徹底的な高画質化とストレージデバイスの高速・大容量化を推進します。具体的には高精細液晶ディスプレイデバイスを搭載したリアプロジェクションテレビや、大容量のホームサーバーなどを導入する予定です。モバイルの領域では、携帯電話事業を行っているソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ社とより緊密な連携を行い、エレクトロニクスと携帯電話やワイヤレスLANなどといった通信との融合を進めていきます。具体的な商品戦略としては、携帯型ゲーム機“プレイステーション・ポータブル”（PSP）や、非接触ICカード技術方式“FeliCa（フェリカ）”を搭載した携帯電話などを発売する予定です。また、戦略的に重要な半導体などのデバイスへの投資も継続していきます。デバイス開発の例としては、次世代汎用プロセッサ“CELL”、CCD（電荷結合素子）やCMOSイメージセンサなどのイメージングデバイス、ディスプレイデバイス、ストレージデバイスなどがあります。

またエンタテインメント事業については、2004年5月にエンタテインメントとエレクトロニクスが共同して“コネクト”という音楽配信サービスを米国で始め、それに対応するエレクトロニクス製品を発売しました。この“コネクト”に代表されるような、エンタテインメントとエレクトロニクスとの融合を進めると同時に、ネットワーク時代の新しいコンテンツ・ビジネスモデルの確立とコンテンツ制作力の強化を引き続き推進していきます。

ソニーは21世紀においても最強のコンスーマーブランドとして、株主・投資家の皆様をはじめ、お客さま、社員や地域社会、その他あらゆるステークホルダーの方々にとって魅力的で感動を呼び起こす企業であり続けたいと思っています。そのために、マネジメントが一丸となって、将来の飛躍を可能にする新しいソニーの基盤を着実に固めています。

高効率・高付加価値オペレーションへの変革

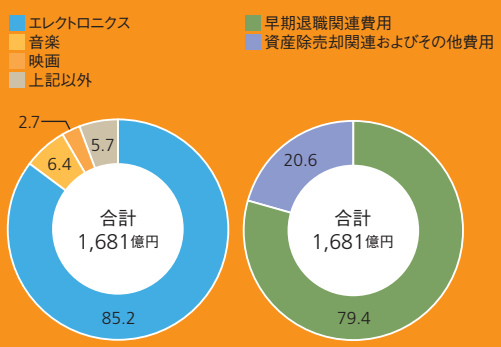
「トランスフォーメーション60」の重要な構成要素である第2次構造改革。その詳細とソニーの近未来像を代表執行役 社長　安藤 国威が語る。

ソニーグループの中期経営方針「トランスフォーメーション60」を支える重要な構成要素として構造改革がありますが、その全体像からお聞かせください。

ソニーは、1999年から事業所の統合や人員削減を含む第1次構造改革を実施し、一定の成果をおさめました。しかし、半導体をはじめとする技術の革新、産業構造の変革など、ソニーを取り巻く環境変化のスピードは加速しています。ソニーが最強のコンスーマーブランドとして成長し続けるために、「トランスフォーメーション60（TR60）」では、エレクトロニクス事業を中心に第2次構造改革を実施し、グローバルレベルのリーディングカンパニーにふさわしい、高効率で付加価値の高いオペレーションへの変革をめざします。具体的には、固定費と生産材などの変動費の削減により経営体質の強化を図り、成長戦略実行のための基盤を固めます。

この実現のために、(1)戦略事業への集中、(2)グローバルな製造部門の変革加速、(3)間接および販売部門のスリム化、(4)設計プロセス・品質・生産材調達の変革、(5)非生産材調達の変革、の5つの施策を柱に構造改革を推進しています。2003年度はこの施策にもとづき、グループ全体で1,681億円の構造改革費用を計上し、固定費削減のための諸施策を実行しました。

2003年度構造改革費用の内訳
（単位：%）



事業の選択と集中を加速し、成熟カテゴリーから戦略カテゴリーへシフト。

構造改革の施策の一つである戦略事業への集中について、その考え方をお聞かせください。

収益性の改善には、グループ全体の売上の6割強を占めるエレクトロニクス分野での収益構造の改革が重要になります。コンスーマー・エレクトロニクス事業においては、技術革新のスピードが加速するのにともない、商品サイクルも著しく短期化しています。「戦略事業への集中」として、エレクトロニクス事業の中を戦略カテゴリーと成熟カテゴリーに峻別し、今後成長が期待されるフラットパネルテレビやホームサーバー、モバイル機器などの戦略カテゴリーに設計・開発リソースを集中させ、効率性の向上と事業の拡大を図ります。

戦略カテゴリーの商品で付加価値を向上させるためには、半導体などのキーデバイスの強化とその内製化率を高めることが不可欠です。このため、グループの半導体事業を統括する新組織を設置し、一元化された戦略のもと、半導体の競争力強化を図っています。2003年度においては、フラットパネルテレビ、DVDレコーダー、デジタルスチルカメラ、ビデオカメラ、PC“VAIO（バイオ）”を重点商品として定め、商品力の強化・ラインアップの拡充とタイムリーな市場導入を図り、2003年の年末商戦に大きな成果を上げることができました。

一方、市場が成熟しているカテゴリーについては、売上に占める構成比は縮小するものの、製造部門での設計・生産力強化とアウトソースの実施などにより効率化を図り、利益の最大化を追求します。

製造部門の変革をさらに加速。

「グローバルな製造部門の変革加速」は、どのように推進していますか。

製造部門の変革は、組み立て型のモノづくりから知識集約型のモノづくり体制への質的転換を図ることを目的としています。その実現のために、グローバルな製造部門の付加価値創造の役割を強化すると同時に、従来の生産体制を見直し、各地域の特性を重視した設計・生産体制を再構築します。

各製造事業所では、商品競争力を支える重要な要素である設計・製造技術力を一層強化すると同時に、従来からの設計・生産・カスタマーサービス（CS）、物流機能を統合することで、より高度なサプライチェーンマネジメント体制を確立し、流通やお客さまに直接つながるカスタマーフロントセンター（CFC）機能の強化を図ります。このコンセプトにもとづき、全世界の設計・製造・物流・サービス機能の再構築を図り、それに連動した拠点の再編・集約を行って全体の効率性を向上させていきます。

間接部門と販売部門のスリム化を断行。

間接および販売部門では、どのような構造改革を行っていますか。

間接部門・販売部門のスリム化を、特に日本・米国・欧州で重点的に推進しています。そのためのアプローチとして、複数の組織や拠点にまたがる間接機能の共通プラットフォーム化、間接業務の業務プロセスの見直しとIT化推進によるホワイトカラーの生産性向上を図ります。

米国・欧州ではオペレーションの拠点を集約しています。例えば米国では、エレクトロニクス部門のマーケティング機能や本社機能を集約させ、設計・製造・販売機能の連携強化と間接部門の高効率化を図ります。

このような施策と並行して日本国内においては「Contribution（貢献）＝ Compensation（報酬）」という原則のもと、社員の貢献の度合いに見合った処遇を行う制度を徹底するとともに、人材構成や雇用形態の多様化などを進める人事施策を通じて、会社と個人との新しい関係を構築しています。

構造改革を推進し、

第２次構造改革骨子

1. 戦略事業への集中
2. グローバルな製造部門の変革加速
3. 間接および販売部門のスリム化
4. 設計プロセス・品質・生産材調達の変革
5. 非生産材調達の変革

グループを横断した変革で、大幅なコストダウンをめざす。

設計プロセス・品質・生産材調達の変革はどのように推進していますか。

設計プロセス・品質・生産材調達というモノづくりを支える領域にも抜本的な変革を実施しつつあります。商品設計においては、設計技術や設計部品の積極的な標準化により効率を高め、設計期間の大幅な短縮を実現して、競争力の強化を図っています。生産材については、部品の標準化とサプライヤーの集約を推進し、戦略的なコストダウンを図っています。

品質はメーカーにとって経営上の最重要課題です。2003年度には全社的に抜本的な体制の見直しを行い、高品質な製品をお客さまにお届けするための品質強化活動を推進しています。

TR60により、真のグローバル・リーディングカンパニーをめざす。

この第2次構造改革を遂行することでめざす姿を総括してください。

ソニーにとって最も重要なのは、環境が激変する時代にあっても、常にソニーらしいユニークな商品やサービスを継続的に生み出せる強靭な経営体質を作り上げることです。

変革にはある程度困難がともなうものですが、幸い、グループの全社員が一丸となって高いモチベーションを維持し、この変革に立ち向かっています。ソニーはこの構造改革を遂行し、同時に推進する成長戦略との両輪で、真のグローバルレベルのリーディングカンパニーへと成長を続けていきます。

（2004年5月）

より強靱な経営体質に。

Sony with You

いつも
ソニーと
一緒

ソニーは、人々の生活をより楽しく豊かにし、夢や感動を提供することを追求しています。
このコーナーでは、日々の生活の中でいつもソニーを身近に感じ、
応援してくださっているソニーファンの方々の声を紹介していきます。

CLAUDE NOBS

レマン湖のほとりに
位置するスイスきっての
避暑地、モントルーで
開催される「モントルー・
ジャズ・フェスティバル」。
そのプロデューサー、
クロード・ノブさんは、
熱烈なソニーファンの
一人です。

一大ジャズ・フェスティバルを支えるソニー製品

▲ 1991年「モントルー・ジャズ・フェスティバル」で録画された故レイ・チャールズ氏

自宅にもスタジオにも僕の周りにはソニーがいっぱい

ソニー製品の中でも手放せないのは、ソニー・エリクソンの携帯電話「P900」です。これは、どこにでも持って行きます。モントルー・サウンドビデオ・スタジオでは、素材のやり取りや編集にHD（ハイディフィニション）ノンリニア制作システム“XPRI”を使っています。ビデオクリップをさまざまなフォーマットにコピーするときに重宝するのは、“D-2”、“デジタル・ベータカム”、“ベータカムSP”や“MPEG IMX”といった放送業務用の制作機器。自宅では、なんといってもプロジェクター「PX40」と50インチのプラズマテレビ。これらは大事なお客さまやアーティストにジャズ・フェスティバルのビデオをお見せするのに最適です。もう、ソニーなしでは暮らせません。

使いやすさも機能も抜群完璧な仕事をこなしてくれます

「モントルー・ジャズ・フェスティバル」の期間中は、ソニー製品に頼りっぱなしです。HDビデオもオーディオも、レコーディングシステムはすべてソニー製。ソニー製品の素晴らしいところは、家庭用の製品とプロ用の機材との間でも互換性があり、どれでも完璧につなげられるところです。ソニーの製品は、ビデオカメラもデジタルスチルカメラも小さく、アーティストたちのさりげないショットがたくさん撮れます。おかげで、ライブラリーの出来映えは最高です。

すぐに欲しくなってしまうソニー製品の魅力

ソニーが何か新しい製品を出したときには、必ず買うことにしています。“ウォークマン”やCDプレーヤーなどが初めてヨーロッパで発売されたときも、もちろん買いました。スーパーオーディオCDプレーヤーもファーストモデルを購入しましたし、PC“VAIO（バイオ）”なんて、取扱説明書が日本語版でしかないときに買ってしまいました。エンタテインメントロボット“アイボ”は、3台もっています。

Claude Nobs

モントルー・ジャズ・フェスティバルCEO。1936年、スイス生まれ。シェフとしてのキャリアを捨て、1967年、「モントルー・ジャズ・フェスティバル」を開始。毎年7月に開催のフェスティバルでは、ジャズという枠にとらわれず、ブルースやロックなど、幅広い音楽を紹介。17日間で20万人以上の人々が訪れる一大イベントとなっている。

モントルー・ジャズ・フェスティバル　ホームページ　http://www.montreuxjazz.com

解体新書

Sony Products File 01–06

ソニーのDNAを探せ!

「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ
自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」—。
ソニー創業時の設立趣意書にある、この会社創立の目的は、
今も開発者たちの中に、かけがえのないDNAとして生き続けている。
「世の中にまだ存在しないものがつくれたら、お客さまはきっと感動し、
喜んでくれる」という思いで、今日も製品開発に挑み続けるチャレンジャーたち。
そうして生まれた製品を、実際の開発者たちへの取材をもとに解剖する。

File 01：フラットパネルテレビ“ベガ”

「KDE-P61-HX2N」

WEGA

いつでもどこでも「リアリティ」を感じられるテレビが見たい。“ベガエンジン”技術を搭載。

高画質回路“ベガエンジン”により、液晶〈ベガ〉、プラズマ〈ベガ〉、“グランド ベガ”でも一貫して美しい画質を楽しめる。

高画質回路“ベガエンジン”

質感のあるリモコン。操作も迷わない。

アルミを使ったリモコンは質感重視へのこだわり。その操作は、リモコンの「ベガゲート」ボタンとジョグダイヤル、テレビの画面上に表示されたコントロールパネルだけ。目的別に表示される画面を見てジョグダイヤルを動かせば、スムーズに目的の機能にたどりつける。

ソニーの総合力「スタジオ・アプリケーション」機能。

テレビ番組を“メモリースティック”に録画して、携帯電話や携帯情報端末でも楽しめる。

http://www.sony.co.jp/wega/

テレビをもっとリアルに、もっと使いやすく！

“ベガエンジン”搭載。
高画質・高精細を実現する技術こそが
ソニーのテレビの差異化ポイント。

ソニーには、半世紀近いテレビ開発の歴史がある。その間、一貫して追い求めてきた理想の画質は「リアリティ」だ。透明感と立体感、鮮明さと色の美しさ。そして何より、違和感のない画（え）づくり。こうした画質へのこだわりから生まれた技術は、“トリニトロン”カラーテレビ〈ベガ〉で蓄積され、多くの人に感動を与え強烈な印象を残してきた。

ブロードバンド時代が到来し、さまざまなコンテンツを自宅で楽しめる環境が整い、デジタル放送も本格化すれば、テレビをさらに高画質にすることが求められる。“トリニトロン”で実現した画質を、プラズマ、液晶、リアプロジェクションテレビ“グランド ベガ”などのディスプレイでも実現したい。そうした願いから、これまで蓄積してきた技術を結集した、統合デジタル高画質システム“ベガエンジン”の開発プロジェクトが2001年にスタートした。

“ベガエンジン”の特長は、さまざまな入力信号を一貫して全てデジタル処理し、さらにはそれぞれの表示デバイスの特性に合わせて今までにない鮮鋭感・質感豊かなリアルな高画質を実現する点。“ベガエンジン”の回路は、アナログ信号処理を数十年も手がけてきたメンバーのノウハウを注ぎ込み、デジタル/アナログを問わずあらゆる信号を高品位で取り込むことを実現した。また、画質の4要素である明るさ、コントラスト、色合い、鮮鋭度の最適操作による画づくりは、それが「リアリティ」という方向性に即しているか、というポイントから厳密に仕上げられた。

“ベガエンジン”技術により、ソニーが培った画像技術をフルデジタルで統合することが可能になった。紅色の花の美しさを、そのままの自然の色や立体感で豊かに再現できる「リアリティ」が、見る人の感性に訴えている。

直感操作でもっと楽しく。
「ベガゲート」や「スタジオ・アプリケーション」
機能。

最近のテレビのリモコンは、ボタンが満載で、とても複雑。マニュアルも厚くなる一方で、戸惑っているユーザーも多い。これをなんとかしたいと、かねてから考えていた商品企画担当者の視点が、「ベガゲート」を誕生させた。リモコンの「ベガゲート」ボタンを押すとシンプルなコントロールパネルがテレビ画面に表示されて、直感的にさまざまな操作ができる仕組みが盛り込まれた。また、ビデオカメラ“ハンディカム”で撮影したデジタル画像やPC“VAIO（バイオ）”に取り込んだ番組を、〈ベガ〉で再生するといった「スタジオ・アプリケーション」機能も開発。テレビ番組などを“メモリースティック”に入れて外出し、携帯電話や携帯情報端末での再生を可能にしたいというユーザーからの要望を形にした。画質に加え、テレビの使い勝手にもこだわることで、2003年度、ソニーのテレビは全世界のテレビ市場でシェアNo.1*を達成している。

*ブラウン管テレビ、リアプロジェクションテレビ、フラットパネルテレビを合わせた市場での金額シェア

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ホームエレクトロニクス開発本部
システム技術部門
ディスプレイソリューション部
統括部長
山本 喜寛

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
テレビ事業本部
商品企画部　FTV商品企画課
商品企画マネジャー
山田 倫靖

File 02：DVDレコーダー“スゴ録”

「RDR-HX10」

スゴ録

DVDレコーダー

もう録画予約はめんどうではない。

録画予約は番組表で番組名を見て選ぶだけ。ハードディスクに録りためた番組もタイトルで簡単に探せる。EPG（電子番組表）を最大限に活用したかしこい「おまかせ・まる録」機能が、好みで設定したキーワードの条件に合う番組を自動的に録画してくれる。また「野球延長対応」機能で、野球やサッカー中継の放送時間が延長されても、予約した番組を自動で録画延長してくれる。

おまかせ番組表

DVDにダビングする時間を短くしたい。

ハードディスクからDVD-Rへ最大24倍速、1時間番組を約2分半で高速ダビングが可能。また、不要なシーンをカットしてダビングすることも可能。

http://www.sony.co.jp/sugoroku/

さまざまなフォーマットに対応していると安心だ。

書き換えが可能で、多くのDVDプレーヤーで再生できるDVD+RWとDVD-RWの記録方式に対応するデュアルフォーマット。さらにDVD-Rにも対応するなど、ディスク選択の幅があるので安心だ。

残り時間を気にせずどんどん録画したい。

大容量ハードディスクの搭載により、高画質の録画モードでも長時間録画を実現。テープのように残り時間を気にすることなく、たっぷり録りためて、好きな時間に楽しめる。

好きな番組は、何度でも高画質で楽しみたい。

より高画質でハードディスクに録画できる「HQ+」モードと、DVDに高画質でダビングできる「ダイナミックVBRダビング」機能を搭載。お気に入りの番組が高画質再生で楽しめる。

好みの番組を自動で録画、機能満載！

「スゴい録画機能」を満載した
DVDレコーダー“スゴ録”が誕生。

いち早くハードディスクレコーダー“Clip-On〈クリップオン〉”やチャンネルサーバー“CoCoon〈コクーン〉”を商品化し、まったく新しいテレビ録画のスタイルを世の中に提案してきたソニー。DVDレコーダーが世の中、特にその最大市場である日本で注目され始めた2003年初め、販売店やユーザーからソニーのDVDレコーダーへの期待が多く寄せられていた。その頃、開発者たちは「ソニーがつくると、こんなに違うと言われるようなDVDレコーダーをつくろう」との決意で、“スゴ録”のプロジェクトに取りかかっていた。

2003年秋の日本での発売以来、一躍ヒットモデルとなった“スゴ録”。これはまさに名前どおり、スゴい機能を満載していた。まず、テレビ録画好きな日本人に強くアピールするポイントとして、先行モデル「RDR-GX7」で実現したDVD+RW/-RW/-Rディスク記録対応を継承した。また、〈クリップオン〉、〈コクーン〉からはEPG（電子番組表）と自動録画機能「おまかせ・まる録」を継承した。これは、例えば「ラーメン」というキーワードを設定すると、「ラーメン」に関する番組を電子番組表から検索し自動録画してくれるかしこい機能だ。録画モードには「HQ+（プラス）」を採用し高画質録画を実現。そして、番組をどんどん録画する「おまかせ・まる録」機能や、容量を使う高画質録画モードに欠かせない大容量のハードディスクを搭載。発売当時業界最大クラスの250GBのハードディスクでは、最長で325時間の録画が可能となっている。“スゴ録”には、〈クリップオン〉に始まる過去からの蓄積と開発者のこだわりとが結実している。

エンジニアたちの技術の種が開花した
高画質録画「HQ+」モードと
「ダイナミックVBRダビング」。

“スゴ録”には従来のDVDレコーダーにはない数々の技術的特長がある。その一つが、「HQ+」モード。約15Mbpsの高ビットレートでハードディスクに録画できるこの技術は、実は画質にこだわる開発者たちがひそかに温めていた技術の結晶で、今放送されている映像と録画した映像の見分けがつかないほどの高画質を実現した。

さらに、ハードディスクからDVDへのダビングにおいても新しい技術を導入して成果を収めた。「ダイナミックVBRダビング」と名づけられたその技術は、映画などのDVDソフトの制作方法からヒントを得たもので、DVDへのダビングの際に、ハードディスクへの録画時の情報をもとにシーンごとに最適なデータ量を割り当てることで画像劣化を少なくするものだ。これによってDVDメディアの容量を最大限に活かした高画質ダビングが可能になった。しかも、それをDVD+RWとDVD-RW/-Rのデュアルフォーマットで実現している。

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ビデオ事業本部
商品企画部　商品企画1課
レコーダー戦略マネジャー

斉藤 好博

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ビデオ事業本部
DVD事業部
1部1課　統括課長

平賀 仁

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ホームエレクトロニクス
開発本部
ソフトウェア技術部門
ビデオプロダクツ
ソフトウェア設計部4課

渡辺 純

File 03：DVDレコーダー“PSX”

「DESR-7100」

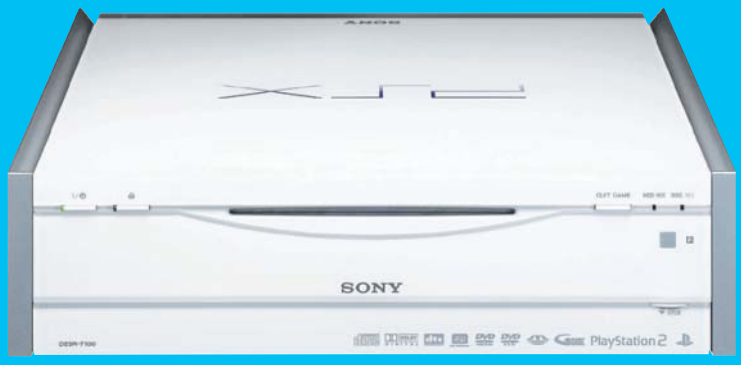
リモコンですべて簡単に、しかも楽しく操作できるといい。

縦横に並んだ十字メニューのなめらかでスピーディーな動き、ボタンを押せば、ふっと余韻を残して確実に止まるなど、これまでの常識を覆す快適な操作感がある。

GUI画面

リビングのインテリアと調和するデザインがいい。

幅312mmのスタイリッシュなデザインで縦置きも可能。色はどんなインテリアにもなじみやすいクリアホワイト。



いろいろなものとつなぎたい。

ゲーム用のコントローラ端子、PS2と同様にオンラインゲームが楽しめるネットワーク端子、PS2対応のキーボードや周辺機器もつなげるUSB端子、メモリースティックスロットなどを装備。

テレビを録画中でもゲームができるとうれしい。

“PSX”は“プレイステーション”とPS2の規格ソフトやオンラインゲームに対応。前もって番組を録画予約しておけば、ゲーム中でも録画が可能。

http://www.sony.co.jp/PSX/

“PSX”1台で総合エンタテインメントを実現!

初のゲームとエレクトロニクスの融合機器。“プレイステーション 2”の技術を駆使したGUIによる快適操作感。

“PSX”は、ソニーのゲーム事業が生んだ全世界シェアNo.1のゲーム機“プレイステーション 2”（PS2）で培った最先端の半導体技術を活かして、コンスーマーAV機器をつくるという発想から生まれた。実際“PSX”は、DVDレコーダーに対するイメージをいろいろな意味で打ち破った。デザイン、機能はもとより、その直感的で快適な操作性は、従来のAV機器にはない。なぜこうした操作感をつくれたのか。それは、PS2の心臓部であるCPU“エモーションエンジン”（EE）と描画プロセッサ“グラフィックス・シンセサイザ”（GS）を組み込んでいる点にある。しかも“PSX”にはこれらEEとGSが一つのチップに集積された半導体が搭載されており、半導体業界でも世界に先駆けた設計・生産環境で実現している。この快適な操作感を持つGUI（グラフィック・ユーザー・インターフェース）の実現のために、開発者たちは多大なエネルギーをかけた。このGUIは今、ユーザーから最も高く評価されている。

“PSX”1台で、テレビ、DVD、音楽、写真、ゲームも楽しめる。テーマは、総合エンタテインメント。

一部のマニア向けではなく、誰もが楽しめる総合エンタテインメント機器にしたい。こうした願いがあったため、EPG（電子番組表）でのテレビ番組録画予約、大容量ハードディスクへの録画、DVDメディアへの記録といった基本機能をおさえながら、いかに簡単に楽しく操作できるかという点に注力した。

一方、総合エンタテインメント機器として、“PSX”にはDVDレコーダーの機能に加え、音楽機能やフォト機能、ゲーム機能も加わっている。例えば“PSX”のハードディスクに音楽CDを取り込めば、“PSX”をジュークボックスのように楽しむことができる。またデジタルスチルカメラに搭載されている“メモリースティック”を“PSX”のスロットに差し込めば、撮影した写真を大画面テレビで楽しめる。もちろんPS2用のゲームソフトで遊ぶことも可能だ。

さらに、2004年7月発売の新モデルには50枚ものDVDタイトルメニューが加わり、DVDへのダビング時に好みのメニューを選ぶことができる。1台であらゆるエンタテインメントコンテンツをリビングルームで気軽に楽しめる“PSX”の世界がさらに広がっている。

“PSX”は、ソニーが提案するエレクトロニクスとゲーム技術の最初の融合製品。その試みを成し遂げた開発者たちの比類なき苦労の成果である。

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ホームエレクトロニクス開発本部
ソフトウェア技術部門
ビデオプロダクツソフトウェア
設計部2課　統括課長

矢澤 有一

ホームエレクトロニクス
ネットワークカンパニー
ビデオ事業本部
商品企画部
商品企画2課
統括課長

松岡 賢次

File 04：PC“VAIO”

「VGC-V201」

**液晶テレビみたいに
キレイな画面で見たい。**

ソニー独自の高画質回路「モーション・リアリティー」を搭載。20インチモデルは、応答速度も速く視野角の広いテレビ用液晶パネルを採用。また「クリアブラック液晶」により、高輝度・高コントラストで、明るく、黒が締まった鮮やかな表示も実現。

高画質回路
「モーション・リアリティー」

**キーボードやマウスは
使うときだけあればいい。**

ワイヤレスタイプのキーボードとマウスを採用。本体とのケーブル接続が不要のため、使わないときはすっきり片づけられる。

http://www.vaio.sony.co.jp/

**PCがビデオや
DVDレコーダーの
代わりもして欲しい。**

“VAIO type V”はハードディスクに最長約103時間のテレビ番組の録画が可能。録画予約もインターネットで手軽に設定。

**なんでもリモコンで
操作できたら
簡単でうれしい。**

スタイリッシュなリモコンつき。ワンプッシュでテレビの表示、番組の録画予約、チャンネル変更、音量調節などが可能。

AVエンタテインメントのメニュー画面

“VAIO”第2章、テレビのような高画質を！

**液晶テレビに迫る高画質。
“VAIO type V”の映像は、
ついにPCの枠を超えた。**

1996年の発売以来、PC“VAIO（バイオ）”は映像や音楽などのさまざまなコンテンツがPCで手軽に楽しめるAVとの融合を実現、テレビを見ることができる機能についても業界に先駆けて搭載してきた。しかし、PCで見るテレビ映像の画質は、大画面になればなるほど、PCの限界と葛藤していた。そこで開発者たちが目を向けたのが、ソニーのカラーテレビ〈ベガ〉の高画質を生んだテレビ技術。開発者の期待どおり、ディスプレイ技術部門が開発した技術の中に、ビデオ表示の高画質化のための強力なICチップがあった。ソニー独自の高画質回路「モーション・リアリティー」。このチップを使えばテレビに迫る高画質をPC上で実現できるのではないか。開発者たちは、PCの常識を超えた開発にチャレンジした。

これまでPC上でのテレビ表示は、ハードウェアの性能向上やソフトウェアの工夫によって乗り越えてきたが、今度はテレビというAV機器のために作られたチップをPC用に最適化しなければならない。例えば、テレビは全画面表示が前提であるのに対し、PCでは画面サイズが自由に、そして何の違和感もなくスムーズに変更できることが要求される。開発者たちは、PC上でAV機器としてのテレビ並の高画質映像を実現するという前人未踏のチャレンジに、地道な開発作業を始めた。

こうして誕生したのが“VAIO type V”。大画面20インチの“VAIO type V”で映したテレビ映像は、液晶テレビに迫るほどの高画質。PCでありながら、“VAIO type V”は、PCとしての枠を超えるほどの画質を達成した。

**従来のPCにはない楽しさを。
開発者のこだわりは、テレビ機能の
画質だけにとどまらなかった。**

“VAIO type V”をテレビとして楽しむならば、やはりベッドに横になりながら見たい。そうした自由な楽しみ方を実現するために、PCでは初めて、画面を下向きにすることもできるチルト機構を採用した。加えて360度回転する台座、ワイヤレスのキーボードとマウス、離れていても高音質が楽しめるスピーカー、その一方で耳障りなファン音などの抑制により静音性を高めるなど、開発者たちは徹底的に“VAIO type V”のテレビとしての使いやすさを追求した。また、MPEGハードウェアエンコーダーボードという高画質テレビ録画を実現する映像技術を搭載、テレビの視聴からハードディスク録画やDVD作成までもがリモコン一つで簡単に操作できるなど、AV機器との融合という“VAIO”のコンセプトが盛り込まれている。当初から提案していたコンセプトが、“VAIO”ビジネスの第2章に入って、再び大きくPCの歴史を変えようとしている。

IT&モバイルソリューションズ
ネットワークカンパニー
企画部
企画3課
係長
蜂谷 洋一郎

IT&モバイルソリューションズ
ネットワークカンパニー
4部 3課
統括係長
亀山 直樹

File 05：デジタルスチルカメラ“サイバーショット”

「DSC-T1」

Cyber-shot

薄くて丈夫な デジタルスチルカメラが欲しい。

コンパクトかつ高画質のデジタルスチルカメラを実現するためCCDの超小型化にチャレンジ。最薄部17.3mmの薄型筐体の素材には、強度・弾力性に優れ金属の高い質感をもつステンレスを採用。電源スイッチも兼ねたアルミ合金製のカバーがレンズをしっかり保護。

510万画素CCD（左）で体積は従来（右）の半分以下

撮ったその場で 家族や友人と撮影画像を 見て楽しみたい。

1.5型液晶モニターと比較して約3倍の大画面となる2.5型液晶モニターを搭載。撮影時は画面の構図を考えやすく、再生時に見るときも、家族や友人に見せるときも、とても見やすい。

大画面の2.5型液晶モニター

http://www.sony.co.jp/cyber-shot/

シャッターチャンスを 逃したくない。

ソニー独自の画像処理システム「リアル・イメージング・プロセッサ」を搭載。起動時間は約1.3秒、撮影間隔約1.0秒、シャッターラグ約0.24秒、レリーズラグ約0.009秒の高速を実現。

カール ツァイスの レンズで手軽に 撮影を楽しみたい。

ソニーとカール ツァイス社が共同開発した新設計の折り曲げレンズ機構を採用。レンズを前方に飛び出させることなく光学3倍ズームを実現。1cmまで寄って接写できる「拡大鏡モード」もユニーク。

新設計の折り曲げレンズ機構

新“サイバーショット”は持って撮って見て楽しい！

ソニーのデジタルスチルカメラとして 新たに世に問えるものをつくろう。 “サイバーショット”「DSC-T1」誕生。

薄型ボディに見やすい大画面液晶と有効510万画素CCDを搭載。このデジタルスチルカメラ“サイバーショット”「DSC-T1」は、2003年秋日本で発売以来、世界で大ヒットとなった。

「従来製品の単なる延長線上にないものをめざそう」と若手技術者が集まり、次世代モデル開発プロジェクトがスタートしたのは発売の約1年半前。コンセプト、デザイン、部品のすべてを一から考え、作り上げた。例えばCCDは510万という高画素だけではなく、従来の半分以下という体積ゆえに「DSC-T1」の薄型化が実現した。レンズは沈胴式を採用すると厚みが出るため折り曲げ式を採用し、カールツァイス社と新しいレンズを共同開発。カメラ本体内でレンズが移動する仕組みにより、撮影時にレンズが飛び出さず、しかも光学3倍ズームを備えたユニークな薄型カメラが実現した。また、2.5型のハイブリッド型液晶モニターを搭載。ボディの約半分を占める見やすい大画面は、新鮮な驚きを与えた。

一見シンプルなデザインだが、買った後に じっくり良さがわかる。

「DSC-T1」は、「レンズは真ん中で、両手で構える」という一般的なカメラとはイメージが異なる。「これは何だろう」と思わせる新鮮なデザインを追求した。カメラ本体の前面には、上下にスライドするアルミ合金製のレンズカバーを装備。筐体にはその強度からステンレス素材を採用し、デザイン面でのチャレンジもした。特殊コーティングを施したステンレスは、長く使っていても美しさを保ち続ける。スライド式カバーは電源ON/OFFのスイッチも兼ね「ワンハンドで胸ポケットから取り出し、ふたをスライドさせて電源を入れ、シャッターを押す」という一連の動きがスムーズだ。さらに「DSC-T1」の特長は、一歩先ゆくソニーのデバイスを多用している点だ。新開発の有効510万画素Super HAD CCD、ソニー独自の画像処理システム「リアル・イメージング・プロセッサ」、薄型・高容量のインフォリチウムTタイプバッテリーなどだ。いずれも、限界を超えるか超えないかのぎりぎりのサイズで、デバイスの開発者にとっても前人未踏の領域だった。撮ったその場で家族や友人と撮影画像を見て楽しむ、従来のデジタルスチルカメラにはなかった使い方が「DSC-T1」から広がり始めている。

IT&モバイルソリューションズ ネットワークカンパニー パーソナルイメージング カンパニー DSC事業部 設計2部 2グループ プロダクトマネジャー
野田 康

IT&モバイルソリューションズ ネットワークカンパニー イメージングテクノロジー 本部2部
谷川 公一

デザインセンター シニアアートディレクター
川瀬 敦士

File 06：ビデオカメラ“DVDハンディカム”

「DCR-DVD201」

重ね撮りの心配なし。

記録メディアに8cm DVDを採用。録画は自動的にディスクの空き部分からスタートするため、早送りや巻き戻しの必要がなく、重ね撮りの心配なし。

繰り返し録画が可能なDVD-RW

ディスクの編集も難しくない。

DVD-RWディスクを使用してビデオレコーディング（VR）モードで撮影すれば、DVDハンディカム本体での簡易編集が可能。不要なシーンの削除、シーンの分割、並べ替えなどに対応。

http://www.sony.co.jp/cam/

手軽にダビングしてみんなに配りたい。

撮影した画像をハードディスク搭載DVDレコーダーやPCを使って、ダビングが可能。思い出の映像を友人や親戚などへ手軽にプレゼントできる。

見たいシーンがパッと探せる。

ディスク内容が一目でわかるビジュアルインデックス機能付き。再生は一覧表示から見たいシーンを選んでスタートするだけ。

ビジュアルインデックスの表示例

DVDで撮ったらDVDプレーヤーで見る!

初代機は米国市場で大人気。
後継機はさらなる小型化をテーマに
開発を進めた。

従来のビデオカメラとはまったく異なるディスクメディアを用いた“DVDハンディカム”が2003年度米国市場で大ヒットした。撮影したディスクを自宅のDVDプレーヤーですぐに見て楽しめる。それを、ダビングして友人や親戚に配れる。そんな手軽さが、子供の成長や旅の思い出を撮影する機会の多いファミリー層を中心に幅広く支持された。

“DVDハンディカム”をさらに小型化し、もっと多くの人に使ってもらいたい。その思いから、小型化にむけたプロジェクトが始動した。“DVDハンディカム”をより小さくするためには、部品の小型化と同時に、省電力化が必要不可欠である。部品の小型化で製品を小さくし、電力が変わらなければ、製品が熱くなってしまうためだ。開発者たちはこの問題を、「間欠記録方式」というテープには真似のできないユニークな機能を採用することで解決した。通常、撮影した映像のDVDへの記録には、動画データを、メモリにためると同時にレーザーを用いてディスクに記録する、というプロセスが必要になる。中でも、レーザーを用いたディスクへの記録は、大量の電力を必要とする。ところが、「間欠記録方式」では、通常の2倍の速度でディスクへの記録を行い、記録時間を半分に短縮することにより、消費電力を節約することができる。この方式の採用により、発熱がまったく問題にならないレベルにまで省電力化を達成し、製品の小型化に成功、後継機は体積を30％も削減した。

ディスクならでは、という提案を盛り込んだ。

“DVDハンディカム”では、従来のテープではなくDVDを記録メディアとして採用している。このメディアをビデオカメラに採用するにあたり開発者たちがもっとも苦労したのは、振動への対策である。DVDは振動や衝撃を与えると、レコードプレーヤーの針が飛ぶのと似たメカニズムで、記録を中断してしまう。この問題を解決するため、ドライブのメカニズム、ソフトウェアおよび電子回路技術の総合力で、外部からの衝撃に高精度に対応する仕組み作りに取り組んだ。振動や衝撃にはさまざまなパターンがあり、そのすべてに対応しなければならない。約100種類の振動・衝撃のテストモードを定義し、繰り返し検証を続けた。開発者たちが「振動プロジェクト」と呼んだこの検証作業は、量産直前のタイミングまで続いた。

さらに、画質にもこだわり、「可変ビットレート（VBR）記録」という考え方を採用した。VBR記録とは、動きの速いシーンでは高レートに、動きの少ないシーンでは低レートにと、映像の情報量にあわせて記録レートを変えることにより、DVDの容量を効率的に使い、高画質の映像を記録する方式のことである。「固定ビットレート（CBR）記録」に比べてデジタルノイズの発生を抑え、さまざまな被写体を安定した高画質で撮影することが可能になった。

次は何を提案するか。今度も世界をアッと言わせたい、と開発者たちは思っている。

IT&モバイルソリューションズ
ネットワークカンパニー
パーソナルビデオ
カンパニー
Camcorder事業部
設計2部2グループ
プロジェクトリーダー
宮本 忠之

IT&モバイルソリューションズ
ネットワークカンパニー
パーソナルビデオ
カンパニー
PV商品企画部
企画グループ
迫田 由紀子

IT&モバイルソリューションズ
ネットワークカンパニー
パーソナルビデオ
カンパニー
Camcorder事業部
メディア技術部3グループ
プロジェクトマネジャー
重信 正大

デバイスの未来像

ソニーは、コア領域での競争力強化のため、社内で生産する独自の半導体やモジュール、
デバイスを活用した「垂直統合」のビジネスモデルを推進し、他社商品との差異化を追求しています。
次世代汎用プロセッサ“CELL”をはじめ、CCD（電荷結合素子）、CMOSイメージセンサなどの
イメージングデバイス、液晶や有機ELなどのディスプレイデバイス、メモリースティック、光学デバイス、
リチウムイオン電池などが、強力な最終商品を生み出すためのキーデバイスとなっています。

次世代汎用プロセッサ“CELL”

戦略デバイスによる差異化

ソニーは、これまで独自開発のキーデバイスによって差異化された、魅力的な製品を数多く生み出してきました。ソニー発展の礎となったトランジスタの開発、“トリニトロン”、CCDなど、ソニーは常に先端デバイス開発に挑戦し続けてきました。最先端技術を用いた128ビットCPU“エモーションエンジン”（EE）と高性能描画プロセッサ“グラフィックス・シンセサイザ”（GS）を搭載した“プレイステーション2”（PS2）は、発売以来、その圧倒的なパワーで、家庭用ゲーム機市場に革新をもたらしました。このPS2の成功の裏にEEとGSの存在があったように、高度に差異化された最先端の半導体は、新しい市場を創造するために欠かすことのできない差異化デバイスです。ブロードバンドネットワークが本格的に普及し、世界中の人々が高精細映像を自在に楽しむことができる時代に向け、ソニーは次世代汎用プロセッサ“CELL”の開発を進めています。

次世代デジタル家電の心臓部

次世代汎用プロセッサ“CELL”のコンセプトは、従来のPCを中心とする文字・静止画を中心としたナローバンド・データ処理プロセッサから、素早い応答性が必須のゲーム機や迫真のハイビジョン映像を何本も処理できるようなブロードバンド・データ処理プロセッサに進化させることにあります。あわせて、家庭内あるいはネットワークを経由した複数のプロセッサを相互に接続して、単一のプロセッサをはるかに超える膨大な処理を分散協調して実行することができるようになると期待しています。これは「単独で存在していたマイクロ・プロセッサが、ブロードバンドネットワークで相互につながり、あたかも細胞（CELL）が有機的に結合するかのように一個の生体へと進化し、世界中に広がっていく」ように、デジタル・コンスーマー・エレクトロニクス製品はもとより、ネットワークに接続されたさまざまな機器への搭載によって、ブロードバンドネットワークそのものの構成要素となることをめざしているのです。

IBMおよび東芝との戦略的提携により、いち早く技術を確立する

2001年3月、ソニーグループは、米国IBM社、㈱東芝と、次世代のブロードバンドネットワーク時代の根幹となる、次世代汎用プロセッサのアーキテクチャの研究・開発を行うことで合意しました。3社の特徴ある技術をそれぞれ持ち寄り、5年間で総額4億ドルを超える研究開発投資を行う予定です。そして、銅配線、SOI（シリコン・オン・インシュレータ）、低誘電体層間絶縁膜などの世界最先端の半導体製造技術を採用することにより、スーパーコンピュータに匹敵する高性能プロセッサの実現をめざします。

世界最先端の65ナノメートル・プロセスに対応した半導体投資

“CELL”や各種メディアプロセッサの生産拠点として準備を進めているのは、ソニーの長崎Fabと、IBMの米国生産拠点イースト・フィッシュキル工場、東芝の大分工場の3ヵ所です。ソニーグループは、65ナノメートル（nm：1nmは1mmの100万分の1）・プロセスに対応した半導体の量産体制構築に向けて、これらの拠点に対する第1期の設備投資として2003年度に約690億円を計上し、第2期として2004年度以降に約1,200億円の設備投資を予定しています。各生産設備の試験稼働は2005年前半を予定しており、300ミリメートル・ウエハの生産能力は3拠点あわせて約15,000枚/月をめざしています。

ブロードバンドネットワーク時代の主導権を握る

今後拡大するブロードバンドネットワーク時代を牽引するのは、ゲーム、音楽、映画そしてデジタル放送などの、さまざまなブロードバンドアプリケーション群を支えるデジタル・コンスーマー・エレクトロニクス製品やネットワーク機器です。これらの機器に不可欠となる戦略半導体は、ソニーグループの競争力の源泉の一つになっていきます。

EE+GSチップ

インタビュー：執行役 副社長　久夛良木 健

「世界最強の半導体デバイスを有するメーカーをめざす」

なぜ、デバイスが重要なのですか。

一般的にデジタル・コンスーマー・エレクトロニクス製品について言われていることの中に、大きな誤解があると考えています。それは「デジタル・コンスーマー・エレクトロニクス製品はコモディティ化され、誰も利益を得ることができなくなる」という予測です。確かに、誰でも買える汎用部品を単に外部から購入して組み立てるだけでは、大きな付加価値を生みませんが、圧倒的な差異化技術に裏打ちされたキーデバイスを積極的に内製化し、強力なモノづくりの量産化技術とともに、お客さまに今すぐにでも欲しいと思わせる商品をつくれば、大きな付加価値を生み出すことができます。例えば、ソニーのデジタルビデオカメラ“ハンディカム”やデジタルスチルカメラ“サイバーショット”は収益に大きく貢献している商品ですが、この背景には、「電子の目」と言われるCCDをはじめ、液晶ディスプレイやバッテリーなど最先端デバイスの内製化によって、商品力の強化とともに、付加価値の内部への取り込みに成功しているということがあります。戦略デバイスへの経営資源のシフトは、他社の商品との差異化を図るための、「垂直統合」モデルの要だと考えています。

具体的にはどのようなデバイスがありますか。

商品の差異化のためには、ディスプレイデバイス、イメージングデバイス、ストレージデバイス、半導体など、さまざまな戦略デバイスの開発が必要になりますが、今後の商品展開の中で最も重要なデバイスと位置づけているのが半導体です。今後、半導体は一層の微細化が進み、膨大な数のトランジスタを単一のシリコンチップ上に集積できるようになるでしょう。この時に、さまざまなアイデアやアーキテクチャが、半導体の上で実現されていくと考えています。つまり、付加価値が継続的に半導体に集中していくということを意味します。

また、ディスプレイの高精細化にともない、素材となる映像や写真にも高画質が求められるようになり、ビデオカメラやデジタルスチルカメラに搭載されるCCDをはじめとするイメージングデバイスも、今後、その重要性がさらに高まります。

安定供給に向けた施策はどのようなものですか。

爆発的に拡大するデジタル・コンスーマー・エレクトロニクスへの需要に対応するためには、キーデバイスの生産体制を整える必要があり、積極的な設備投資を行っています。

次世代プロセッサには、最先端の半導体製造技術ならびに設備の導入が不可欠ですが、IBMや東芝と共同で、最先端半導体の量産体制の確立をめざしています。

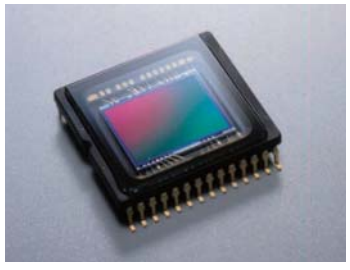
また、ディスプレイデバイスに関しては、今後の拡大が見込まれる需要に対応するため、アモルファスシリコンTFT液晶ディスプレイパネルの生産能力の増強を図っています。

イメージングデバイス

高性能で実績のあるCCDと低消費電力のCMOSイメージセンサ、それぞれの強みを活かし展開していく

ソニーのCCDは世界シェアNo.1であり、ソニーの収益源であるデジタルスチルカメラやビデオカメラなどのモバイル機器を支えているだけではなく、外販ビジネスとしても収益に貢献しています。2003年7月には、赤・緑・青の3原色にエメラルド色を加えた4色カラーフィルター搭載CCDを家庭用デジタルスチルカメラ向けに世界で初めて開発し、他社製品との差異化を図っています。今後、さらなる小型化、高画質化にも取り組んでいきます。

ソニーは、CMOSイメージセンサの開発も進めています。CMOSイメージセンサには、消費電力が小さく、高速性に優れ、周辺部品を1チップ化しやすいという特長があります。従来、CCDに比べて画質が劣ると言われていましたが、CCDで培った製造ノウハウや先端MOSプロセス設備を活用することにより、課題とされていた高画質化も実現しつつあります。ソニーはCMOSイメージセンサでも積極的な開発を進めビジネスの拡大をめざします。



4色カラーフィルター搭載CCD

ディスプレイデバイス

次世代液晶ディスプレイパネルの量産化をサムスン電子との合弁事業で推進する

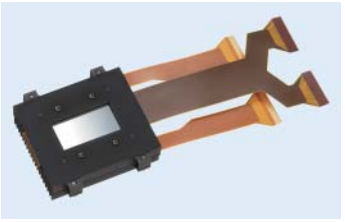
フラットパネルディスプレイは、携帯電話、デジタルスチルカメラから、テレビ、PCのモニター、リアプロジェクションテレビまで広範に使用され、需要は急速に拡大しています。ソニーは、大型液晶テレビの需要の拡大に備えて、パネルの安定供給を確保するため、サムスン電子㈱と、製造合弁会社「S-LCD㈱」を設立しました。大型テレビ向けの、第7世代（ガラス基板サイズ1,870mm×2,200mm）のアモルファスシリコンTFT液晶ディスプレイパネルの開発・生産を行い、2005年度の量産開始をめざします。

超高精細液晶を搭載したリアプロジェクションテレビ

液晶は今後ますます解像度が高まり、小さなデバイスでも超高精細の画像を表現できるようになります。ソニーは、映画フィルムのようになめらかで高精細・高コントラストの映像を実現するディスプレイデバイス“SXRD（Silicon X-tal Reflective Display）”を開発しました。今後、この液晶ディスプレイデバイスを駆使した、これまでの画質をはるかに超えるフロントプロジェクターやリアプロジェクションテレビを展開していきます。

有機ELの実用化に向けて

有機ELディスプレイは、より鮮やかな色再現性や、スムーズな動画再生が可能な高速応答性を特長としています。パネル自体が赤・緑・青の3原色に光るため、バックライトが不要となり、製品の薄型化にもつながります。現在、この技術を使ったモバイル機器用パネルの実用化を進めています。



液晶ディスプレイデバイス「4K SXRD」

メモリースティック

拡大する音楽配信や高画質動画記録などの新たな需要に応える“メモリースティック”

導入以来6年、デジタルスチルカメラ市場の成長に支えられ“メモリースティック”のビジネスは急拡大を続けており、累計出荷枚数は7,000万枚を超えました。また、500社を超える賛同企業とともに新たな市場の開拓も進めています。2004年度は音楽配信、電子書籍配信サービスにも用途が拡大する一方、高画質動画記録への利用も期待されます。さまざまな用途における利便性を考慮して、すべての“メモリースティック”を著作権保護技術と高速データ転送に対応したモデルに集約しました。2004年中に2GB、2005年には4GBのさらなる高容量タイプの投入も予定しています。

メモリースティック PRO

メモリースティック PRO Duo

メモリースティック

メモリースティック Duo

リチウムイオン電池

ソニーのモバイル製品を支える リチウムイオン電池

リチウムイオン2次電池は、ノート型PCや携帯電話、デジタルスチルカメラ、ビデオカメラなどのモバイル機器向けに需要が急拡大しています。ソニーのリチウムイオン電池は高い安全性と高性能を両立させ、デジタルスチルカメラ“サイバーショット”、PC“VAIO（バイオ）”、ビデオカメラ“ハンディカム”など、主要なモバイル製品の薄型化、小型化に貢献してきました。昨今のリチウムイオン電池の性能の向上はめざましく、より薄く、より軽くといったソニーのモバイル製品の差異化戦略を支えるますます重要なデバイスとなっています。

リチウムイオン電池の売上拡大を狙う

ソニーは、ノート型PC向けには液系のリチウムイオン電池を、携帯電話向けにはリチウムイオンポリマー電池を展開し、それぞれの市場で確固たる地位を築いています。ノート型PC向けの液系リチウムイオン電池では、さらなる高容量化、高出力化を図り、市場でNo.1シェアを堅持していきます。また、第3世代以降の次世代携帯電話向け市場では、超薄型も可能など形状に自由度があり、しかも高容量で軽量というリチウムイオンポリマー電池の優位性を武器に、売上拡大をめざします。

また、現在はニカド・ニッケル水素電池が主流の電動工具やシェーバーなどの市場についても、リチウムイオン電池による新規市場開拓戦略を進めます。

液系角形リチウムイオン電池

液系円筒形リチウムイオン電池

リチウムイオンポリマー電池

光ディスク用デバイスとデジタルチューナー

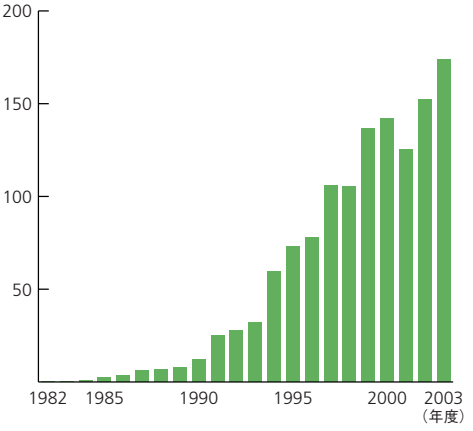
光ディスク用デバイスは、高密度・高速記録に注力

ソニーは、CD、DVDプレーヤー/レコーダー、PS2、PC用ドライブ、ビデオカメラ“DVDハンディカム”などに搭載する半導体レーザー、光学ピックアップなどを自社で生産しています。ソニーのAV用光学ピックアップは業界をリードしており、特にDVDプレーヤーの普及にともないDVD用光学ピックアップ/半導体レーザーの需要は拡大しています。最近の成果として、記録用DVDの2層化や、16倍速記録を可能にする光学ピックアップ/半導体レーザーの商品化を推進し、ビジネスの拡大を図っています。さらに、一つの光学ピックアップでブルーレイディスク、DVD、CDの3フォーマットに対応できる3波長光学ピックアップ/3波長半導体レーザーを開発しました。

デジタル放送にいち早く対応

ソニーは、地上デジタル放送を受信する超小型デジタルチューナーを開発しました。18mm×14mm×2mm、重さ1.5gの業界最小サイズに加え、低消費電力化の実現により、さまざまなモバイル機器への搭載を予定しています。

■ソニーの光学ピックアップの販売数量
（単位：百万個）



ブルーレイディスク

ブルーレイディスク規格

放送のハイディフィニション（HD）化が進む中、映像を高画質・高音質で記録したいという要望にこたえるため、2002年2月、ソニーを含む9社からなる「ブルーレイディスク・ファウンダーズ（Blu-ray Disc Founders：BDF）」は、書き換え型ブルーレイディスク（BD）規格を提唱しました。その後、コンピュータ、メディアなどの関連産業とともに、同規格を推進していくため、メンバーはさらに13社*に拡大しています。さらに、BDFは、BDの標準規格を確立するとともに、そのビジネス機会を促進・発展させるために、「ブルーレイディスク・アソシエーション（Blu-ray Disc Association：BDA）」を設立することとなり、幅広い業界から、より多くの企業の参加を募っています。

*ソニー㈱、デル、㈱日立製作所、LG電子㈱、松下電器産業㈱、ヒューレット・パッカード カンパニー、パイオニア㈱、ロイヤル フィリップス エレクトロニクス、サムスン電子㈱、シャープ㈱、TDK㈱、トムソン、三菱電機㈱
（順不同、2004年3月18日現在）

ブルーレイディスクシステムを支える要素技術

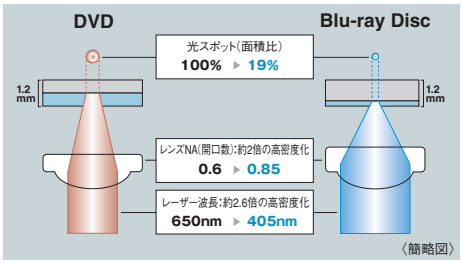
HD放送を2時間以上録画するためには最低でも23GBという大きな記録容量が必要となります。BDはCDやDVDと同じ直径12cm（厚さ1.2mm）のディスクでありながら、記録容量が飛躍的に拡大し、DVDの約6倍の27GBという大容量を実現した光ディスクです。

以下の主な要素技術がこのBDシステムを可能にしました。

高密度記録を実現する青紫色レーザーの採用

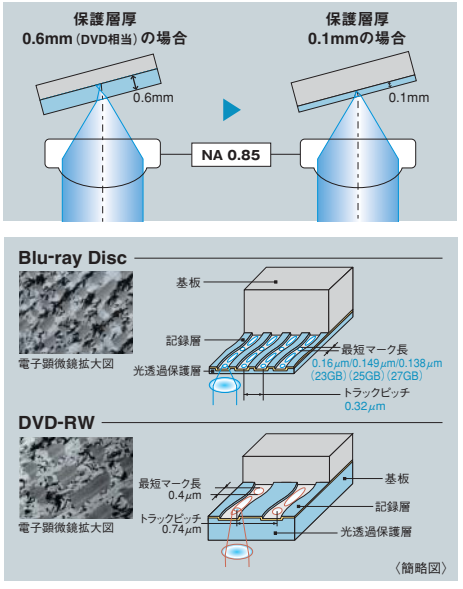
光ディスクはレーザー光をレンズで集光し、微小な円形の光（ビームスポット）をディスクに当ててデータの読み書きを行います。光の波長は赤から紫へ向かうほど短くなり、情報を読み書きするペン先に相当するビームスポットを微細化でき、記録密度を上げることが可能になります。

BDは、405nmと波長の短い青紫色レーザーにより記録密度を2.6倍に高め、さらに倍率の高いレンズとの組み合わせにより、DVDの約6倍の大容量を実現しています。



信頼性を向上させる厚さ 0.1mm の薄型保護層を採用

BDでは、DVDの半分以下のトラック幅に、DVDの2.5倍以上の線密度で情報を記録しています。この情報はディスク表面から深さ0.1mmのところにある記録層に保存されています。これはCDやDVDの記録層に比べてより盤面に近く、ディスクの反りなどの影響を受けにくい構造になっています。



デジタルコンテンツに対応する36Mbpsの高転送レートを実現

転送レート36MbpsのBDなら、最大転送レートが24Mbps に達するBSデジタルハイビジョン放送でも、余裕をもって高精細な映像を録画、再生できます。

ブルーレイディスクレコーダー

2003年4月、ソニーは、世界初のブルーレイディスクレコーダーを発売しました。映像の記録方式にBSデジタル放送と同じMPEG-2 TS方式を採用し、BSデジタル放送をそのままの画質で2時間以上録画することができます。

ブルーレイディスクレコーダー

ブルーレイディスク、DVD、CDに対応する3波長記録再生用光学ヘッドを開発

BD、DVD、CDの記録再生が可能な3波長光学ヘッドを開発しました。部品点数の削減や小型化に加え生産性や信頼性の向上を図り、早期の商品化をめざし、今後さまざまな用途が広がるBDシステムのキーデバイスとして同市場の拡大に貢献します。

新開発
3波長記録再生用光学ヘッド試作機

従来型
DVD/CD（上）およびBD（下）光学ヘッド

25GBのペーパーディスクの開発に成功

ソニーは凸版印刷㈱と25GBのペーパーディスクの開発に成功しました。ペーパーディスクは素材の一部を紙に置き換えたBDで、表面の厚さ0.1mmの部分だけで記録再生を行うBDの特性を活かし、ディスクの51％以上を紙に置き換えました。枯渇資源であるプラスティックの使用量削減と、印刷の容易さによる製造コストの削減を図ります。

ペーパーディスク

日亜化学工業との光ディスク用青紫色レーザーダイオードに関するクロスライセンス契約を締結

BDに必須の青紫色レーザーダイオードに関する日亜化学工業㈱とのクロスライセンス契約は、ソニーによるレーザーダイオードの量産への道を開き、BD市場の拡大に対応する大きな布石となりました。

Sony with You

いつも
ソニーと
一緒

州村 衛香

草月流の師範会理事として、後継者の育成に携わる州村 衛香さん。育成活動において20年来ソニーのテープレコーダーをご活用いただいています。

ソニーは「素敵なもの」の代名詞

物心ついたときから私を取り囲んでいたのはソニーでした

小学校にあったソニー製品や通学途中で見かけるソニーの広告。子供ながらに、「ソニーは新しい」と感じた記憶があります。その後、経営者の井深さんや盛田さんの自伝などを読み、例えば障害者の積極採用を進めるなど、その社会貢献へ取り組む姿勢にも惹かれていました。また、私の世代にとっては、アメリカン・カルチャーは憧れの的でもあったので、日本ではなかなか見つけることができないスパイスの効いた商品が揃っている銀座のソニープラザにもよく出かけました。ソニーブランドは、私にとって絶えず「素敵なもの」の象徴です。

指導者として自分の「声」を知ることは大切です

私は20年来、ソニーの“ウォークマン”を愛用しています。仕事で使う主な目的としては、自分が行う育成講座やデモンストレーションの内容を録音すること。そこでは、クリエーションの仕方や、コンセプト、花の解説などを行うのですが、内容や声のトーンに至るまで、後に聞き返しては、「ここはもっとこうした方がいいな」と反省しています。指導者として、自分の声や言葉を客観的に把握することは、とても大切だと思いますので、指導者レベルの生徒さんたちにも、同じ方法を勧めています。

州村 衛香／Eikou Sumura
草月流生け花師範。1946年、東京都生まれ。1953年に草月流入門。1963年より、父・州村 公束氏の助手、代稽古を務め、1973年、草月流師範会理事になる。これまでに、世界各国で生け花のデモンストレーションやワークショップを実施。また最近では、フランス料理のシェフとのコラボレーションにも挑戦するなど、新しい分野に取り組んでいる。
州村 衛香オフィシャルホームページ http://www.sumuraeikou.com

肌身離さずもっているICレコーダーはメモ帳代わり

つい最近、購入したICレコーダー。これは、講座の内容を録音するためではなく、もっと気軽な感覚で、気に留めておきたいアイデアや心に残ったフレーズなどを吹き込んでおくのが目的です。“ウォークマン”よりも小型でもち運びが便利なので、出かけるときはもちろん、就寝時にはベッドサイドまでもって行きます。

R&D

research & development

研究開発活動

自由闊達のDNA

開発者のユニークな発想が活かせる自由闊達な研究開発環境
その中でも、注力分野を定めて効率的にR&D（研究開発）活動を行っています

二足歩行ロボット

ソニーのR&D戦略

R&Dの重要性とマネジメント

ソニーのR&D（研究開発）の理念は、創業時に井深大によって書かれた「設立趣意書」の「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」という言葉の中に表されています。ソニーのR&Dにおいても、自由闊達という伝統を受け継いでいますが、その中でも注力分野を定めることで、効率的にR&D活動を行っていくことを旨としています。

重点投資分野の選別

さまざまな要素技術の中から、ソニーが世に問うべき画期的なデバイス、革新的な新商品を出すために、R&Dのテーマの集中と選択を行う技術戦略会議を設置しました。技術戦略会議では、研究開発のロードマップを共有・確認して戦略を立案し、重点投資分野を絞り込むために、経営陣・技術陣が真剣かつ徹底した議論を重ね、重点とすべき研究開発テーマを決定しています。

知財戦略とR&D

経営戦略上重要な研究開発の成果が多数ありますが、この成果を知的財産権として適切に保護し、積極的に活用すべく研究開発部門、ビジネス部門、そして知的財産部門が三位一体となって知的財産戦略を構築しています。

ソニーでは知的財産によりビジネスの競争力を強化することが重要と考え、各ビジネスの状況に応じて知的財産ポートフォリオを構築し、その運用方針を決めています。状況に応じてその知的財産を独占的に使用することもありますし、ビジネスの自由度を確保するためにクロスライセンスなどを行うこともあります。また、デジタルネットワーク時代には、基礎技術の標準化が重要となってきています。そのため、特許ポートフォリオについては、技術の普及推進のため、ポートフォリオをアライアンス、ライセンスなどに積極的に活用しています。

3年間の重点分野

ソニーは、半導体、ディスプレイ、ホームサーバーをこの3年間の注力分野として、研究開発を積極的に推進します。

半導体

エレクトロニクス製品の付加価値は、最終製品から戦略デバイスに集約されつつあります。そこで、ソニーでは半導体分野を重点研究開発分野の一つとしてとらえています。ソニーの半導体の生産額は、現在でも世界的に高いレベルに達してきており、設備投資額や研究開発への投資額においても一定の水準を維持しています。短・中期的な研究開発の注力カテゴリーとしては、トップシェアをもつCCD（電荷結合素子）や半導体レーザーなどの機能デバイスとともに、プロセッサやメモリを大規模に集積したSoC（システム・オン・チップ）などがあり、デジタル・コンスーマー・エレクトロニクスやゲームの高機能化や商品の差異化の役割を担っています。

ディスプレイ

“トリニトロン”に代表されるブラウン管の時代から、ディスプレイ技術はソニーの中核技術の一つです。次世代ディスプレイとして、搭載する商品やサイズにあわせ、液晶、有機EL、プロジェクターの開発を進めています。3原色の高出力レーザーを用いたGLV（グレーティング・ライト・バルブ）プロジェクターや、現行のデジタルハイビジョンの4倍にあたる885万画素（4,096H×2,160V）もの高精細な画像を表示するSXRD（Silicon X-tal Reflective Display）液晶プロジェクターがあり、コンテンツからディスプレイ端末に至るまでを一貫して手がけるソニーならではの高精細、広色域再現の実現をめざしています。

ホームサーバー

デジタル・コンスーマー・エレクトロニクスのネットワーク化が進展すると、家庭内のネットワーク機器やコンテンツをコントロールする中核機器としてホームサーバーが重要な地位を占めることになります。ホームサーバーはハードディスク搭載のDVDレコーダーやブルーレイディスクレコーダーなど、ストレージ（記録）の機能をもつとともに、コンテンツサービスやネットワークへの入口としての機能ももつことが期待されています。ソニーは世界トップレベルの半導体レーザーや光学ピックアップ技術を軸にストレージ機能を充実し、先端半導体デバイスによってサーバーの高機能化を加速することで、この分野を大きくリードしていきます。

長期的な研究開発分野

無機から有機の世界へ

ソニーは20世紀の技術体系であった金属やシリコンを中心とした無機物・機械的な技術から、炭素を中心とした有機物・生体模倣的な技術を21世紀の技術の流れとしてとらえ、中・長期的なテーマとして研究開発を行っています。そのような研究成果の第一歩として、2003年度にポリマーゲルを用いたナノ構造を有するタンデム型色素増感太陽電池を発表しました。現在の太陽電池ではシリコンや砒化ガリウムなどの半導体材料を使用していますが、ポリマー材料の低コスト・容易な大面積化という利点を活かしつつ、10.5%という高いエネルギー変換効率を達成しています。これは本方式では世界最高レベルの変換効率となっています（発表時）。また電子デバイスの分野では2004年2月、半導体集積回路の国際会議で最も権威のあるIEEE ISSCC（国際固体素子回路会議）で、有機トランジスタの発表を行いました。材料の研究だけではなく、電極から有機半導体層への電気伝導メカニズムを解明し、有機トランジスタの電子移動度を向上させる技術を開発しました。そして単にトランジスタの動作を確認するだけではなく、それを液晶の駆動用トランジスタとして160×120ドットの画像を出すことに成功しました。

材料技術から解析技術、回路技術から製品技術までを一貫してもつソニーの総合力がこの成功を支えています。

生体模倣・脳機能へのチャレンジ

より生体の機能へ、より脳の機能へ近づくために、ソニーではロボット技術とコンピューティング技術の高度化を研究しています。

2003年12月には世界初の「走って、跳ぶ」ヒューマノイドロボットを開発しました。中・長期的にはこのような運動の高度化とともに、認知科学の成果の導入や、ネットワークにより常に最新の知識や状況を学習する機能の付加などによって、身近に接していても飽きのこない、より人に近づいたロボットの研究を行っていきます。

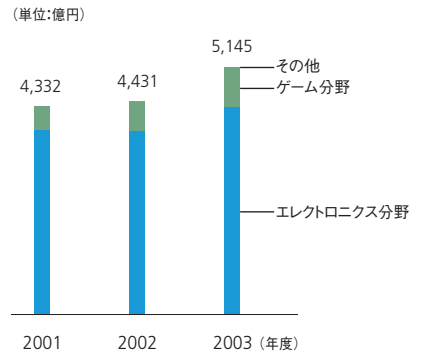
2003 年度の研究開発費

2003年度の研究開発費は、前年度比714億円（16%）増加の5,145億円となりました。金融分野を除く売上高に対する研究開発費の比率は 2002 年度の 6.4% から 2003 年度は 7.5% に上昇しました。

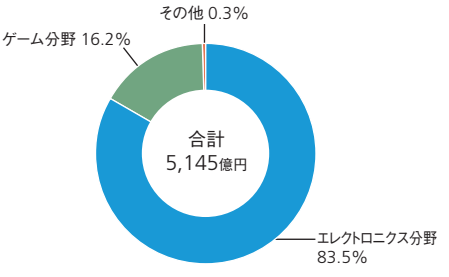
2003年度の研究開発費をセグメント別に見ると、エレクトロニクス分野が前年度比491億円（13%）増加の4,294億円、ゲーム分野が前年度比 219 億円（36%）増加の 834 億円となりました。

2003 年度のエレクトロニクス分野の研究開発費のうち、新製品の試作研究費が約62%、半導体、通信、ディスプレイ、次世代光ディスクなど、中・長期を見据えた新技術の開発研究費が約 38% となりました。ゲーム分野の研究開発費は、主として半導体およびネットワーク技術を含むハードウェア事業やソフトウェアの制作に使用されました。

■ 研究開発費の推移



■ 2003 年度の研究開発費の主な内訳



Q U A L I A

QUALIA（クオリア）ムーブメントとは

ソニーは創業以来、エレクトロニクス、ゲーム、音楽や映画などを通じて人がこれまでに体験したことのない
未知なるクオリア（感動、人を惹きつけるもの、驚きや愉しみ）を常に創り出してきました。
ソニーは、お客さまとソニーをつなぐすべての活動において、クオリアを生み出す会社であり続けることをめざしています。
エレクトロニクスにおいては、人の感性に触れ、感動価値を創造するモノづくり（開発・製造・販売）を通じて
QUALIA ムーブメントを具現化してまいります。

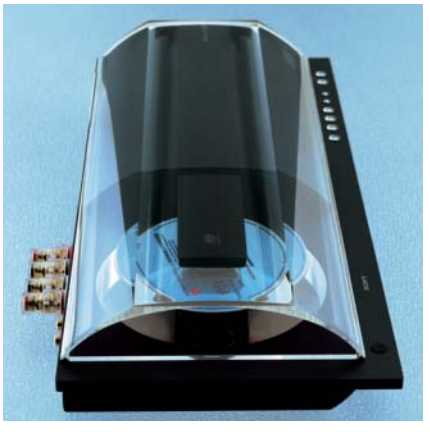
http://www.sony.co.jp/QUALIA/

QUALIA 017

QUALIA 016

QUALIA 010

QUALIA 004



QUALIA 007

QUALIA 015

ソニーのモノづくり

製造部門の変革加速

モノづくりこそが成長エンジンそのものであり付加価値の源泉です

「トランスフォーメーション60」の一環として、ソニーではこれまでのモノづくりをもう一度見つめ直し、全世界的に生産体制の再編に取り組んでいます。モノづくりにおける設計・製造技術力とオペレーションのスピードは商品の競争力を支える重要な要素です。これをグローバルに強化することがソニー全体の商品力の強化、さらには収益力の向上につながると考えています。

ソニーのモノづくりは生産革新の連続です

ソニーにとって、モノづくりはコア・コンピタンスであり、これまでも、ソニーならではのさまざまな革新的な製品を誕生させてきました。市場が急激に変化する今、さらなる生産革新を進め、高付加価値を生む知識集約型のモノづくり体制を再構築します。具体的には、「セル生産方式」という効率的でフレキシブルな生産体制を広く推進しています。また、デバイス・モジュール生産の増強をはじめ、高密度実装などの要素技術の強化、半導体やデバイスから実装、最終組み立てまでの一貫した製造プロセスの構築に取り組んでいます。同時に、より強力なサプライチェーンマネジメント（SCM）体制の確立とオペレーション効率の向上も推進し、全世界で、各市場に最適な設計・生産体制を再編成しています。成長のためのエンジンであるモノづくりの変革を着実に加速していきます。

設計・生産・カスタマーサービスに物流機能を統合

製造部門での付加価値をより強化するために、従来の設計・生産・カスタマーサービス（CS）の統合に加え、物流機能も有機的に統合し、さらに高度なサプライチェーンマネジメント（SCM）の確立を進めています。生産拠点と物流との連携で、お客さまに、より迅速に商品を供給することができます。また、生産革新と密接に連携して物流革新を行うことで、部品調達コストの削減、部品・製品在庫の削減を可能にし、生産・物流拠点のスペース効率をトータルに向上させています。

物流を含めた生産革新は、日々行われるべきもので、継続が力となります。ソニーは、生産革新の手をゆるめることなく進めていきます。

デバイス領域の開発・設計・製造強化によって製品の差異化を加速

これからのデジタル・コンスーマー・エレクトロニクス製品には、新しい半導体などのデバイスが不可欠です。ソニーは日本の事業所をグローバルマザーとして位置づけ、日本国内の各生産拠点での最先端モジュール・デバイス生産能力を強化しています。ユニークなデバイスの生産を増強することで、製品の差異化を図るとともに、製造分野での付加価値の創出を図っていきます。

ワールドワイドでEMCS体制を展開
世界規模で各地域の特性を重視した設計・生産体制を再構築

グローバルな設計・製造・物流・サービス機能の再構築をめざして

ソニーでは「トランスフォーメーション60（TR60）」の一環として、知識集約型モノづくり体制の構築を急いでいます。全世界でEMCS（Engineering（開発や設計などの技術）、Manufacturing（製造）、Customer Services（お客さまの要望にこたえるための各種サービス））と呼ばれる新設計・生産プラットフォームを導入してきましたが、これまでの各市場内生産を前提とした体制を全面的に見直しています。今後、各地域の特性に合わせた設計・生産体制を再構築し、付加価値創造の役割強化を図ります。設計から製造、物流、CSの各機能を最適な形で統合することで、高度なサプライチェーンマネジメント（SCM）をグローバルに実践できる環境を醸成、従来の製造事業所の一部をカスタマーフロントセンター（CFC）に転換し、物流、サービス機能の強化を行うことで、お客さまへの対応力向上を図っています。

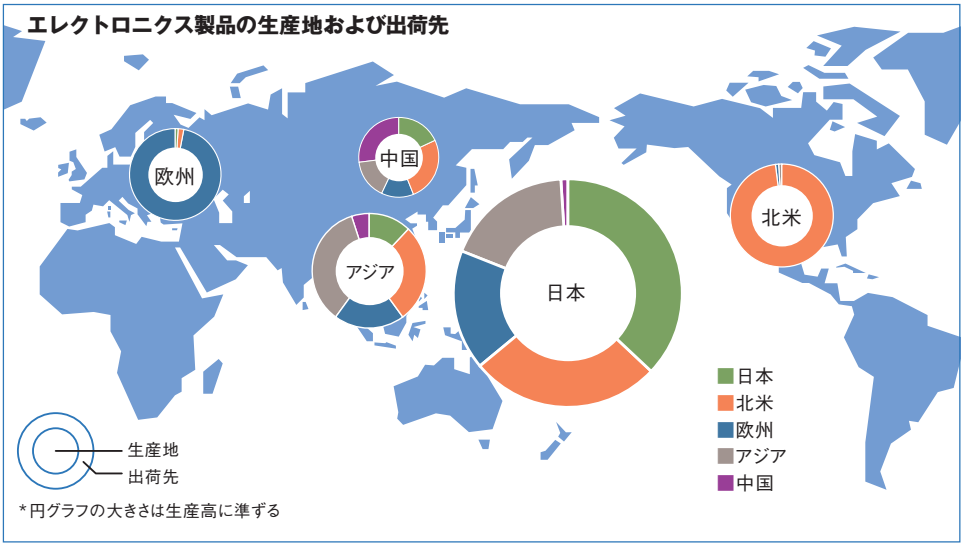
日本を最先端技術拠点に位置づける

EMCSの新たな体制の再構築を行うにあたって、日本を最先端の技術拠点と位置づけました。また開発・設計陣との密接な連携を図ることで、これまでの設計体制を一層強化し、半導体などの高付加価値デバイスの製造能力をさらに高めるとともに、実装工程との融合で最先端製品の生産を行っていきます。最先端のデバイスに裏づけられたソニーらしい商品を開発し、ソニーのエレクトロニクス事業を支えていきます。

市場ニーズに合わせた各地域の拠点戦略

日本・中国・アジア3地域での生産体制についての連携を強化します。中国では今後も続くと思われる中国市場の伸びを支えるため、同市場向けの完成品の生産量を増やすとともに、海外市場に向けたコスト競争力のある量産、日本と連携したデバイス・モジュールの生産を行います。またアジアを、コスト競争力を重視した量産拠点として位置づけ、日本、米国、欧州への輸出とアジア市場への供給を行い、お客さまへの対応を強化すべくCFC機能も順次付加させていきます。そしてソニーの売上を支える市場である欧米の生産拠点において、現行の単一カテゴリーの量産体制に加え、市場ニーズに即応できるCFC機能を充実させることで、各市場内の製造販売を強化します。

エレクトロニクス製品の生産地および出荷先



＊円グラフの大きさは生産高に準ずる

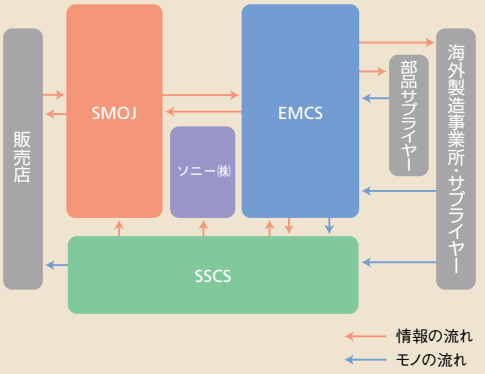
販売・製造・物流オペレーションを統合する新情報システム「CLOVER」

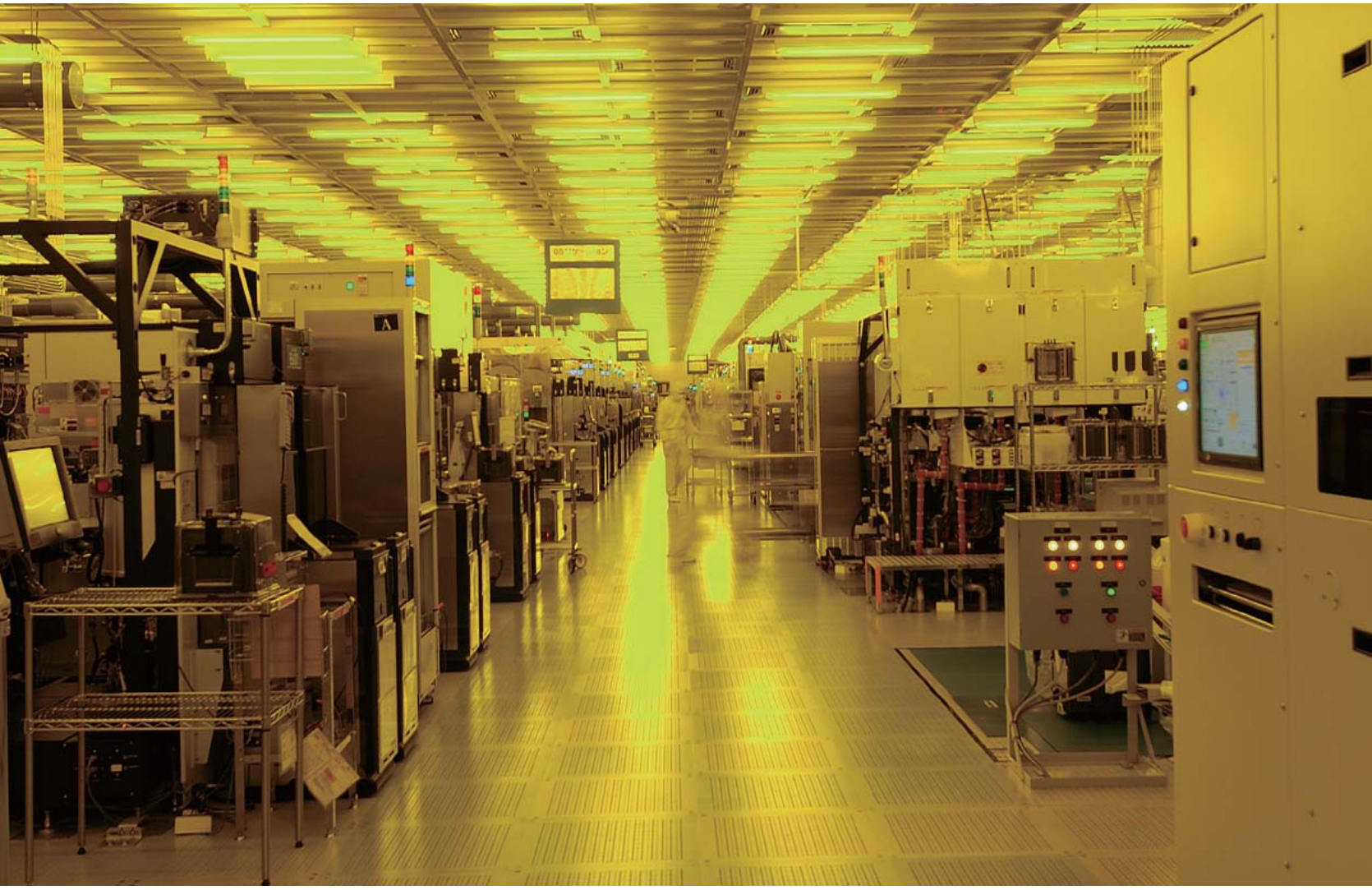
CLOVER

- 流通とのコラボレーションによる、実売にもとづく精度の高い販売予測作成
- 店頭販売状況や流通在庫をリアルタイムに把握。それにもとづく生産供給体制
- メーカー在庫に加え、生産計画に則った精度の高い納期回答
- メーカー在庫を最小化するロジスティクスシステムの構築
- 販売動向の急激な変化などに対応するための週次マネジメントの拡大

実売に即応した商品供給体制をめざす「デマンドチェーンマネジメント」を導入
販売・製造・物流の統合オペレーションを支える新情報システム「CLOVER」を稼働

ソニー㈱と、ソニーマーケティング㈱（SMOJ）、ソニーイーエムシーエス㈱（EMCS）、ソニーサプライチェーンソリューション㈱（SSCS）の4社は、日本でのソニー製品の市場競争力強化のため、販売・製造・物流のオペレーションを統合する新情報システム「CLOVER（クローバー）」を2004年5月から稼働させました。これは販売店での実売に即応し、各オペレーションを高度に連携させる情報システムで、より柔軟な商品供給体制をめざした「デマンドチェーンマネジメント」を支えるものです。これによりお客さまの満足度向上と販売機会喪失の極小化、流通およびメーカー在庫の削減も図ります。このシステムの導入により、コスト削減と日本国内の在庫の圧縮が期待できます。





長崎県諫早市。ここにソニーグループの半導体生産の戦略拠点がある。
長崎Fab*は、2000年に稼働を始めて以来、最先端の半導体を生産し、
業界をリードしてきた世界屈指の半導体工場である。
ソニーグループの競争力の源泉となるキーデバイスは、ここを中心に生まれる。

*正式名称「ソニー・コンピュータエンタテインメント Fab」。2004年7月1日付のソニーグループの半導体製造事業の統合にともない、「ソニーセミコンダクタタ九州㈱ 長崎テクノロジーセンター Fab」に名称が変わります。

競争力の源泉となる キーデバイスの戦略拠点

クリーンスーツと呼ばれる防塵服に身を包んだスタッフ

パッケージング後の電気特性検査

世界最先端の半導体工場

長崎Fabは、㈱ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）の半導体生産拠点として設立され、“プレイステーション 2”（PS2）向けの高性能描画プロセッサ“グラフィックス・シンセサイザ”（GS）をはじめ、PS2用LSI群の生産を行ってきました。2000年春にFab1、2001年春にはFab2が稼働を開始し、常に最先端の半導体生産設備を導入してきました。Fab1とFab2には合計3つのクリーンルームがあり、現在、Fab1では直径200mmの半導体ウエハに対応した0.18～0.15マイクロメートル（μm：1μmは1mmの1,000分の1）・プロセスの生産ラインが、Fab2上層階では同じく直径200mmウエハに対応した90ナノメートル（nm：1nmは1μmの1,000分の1）・プロセスの生産ラインが稼働しています。2004年春の時点で、90nmプロセスで本格的な量産を行っているのは世界の半導体業界でもわずか数社であり、長崎Fabは、業界屈指の半導体工場として世界に知られています。

ソニーグループの戦略拠点としての位置づけ

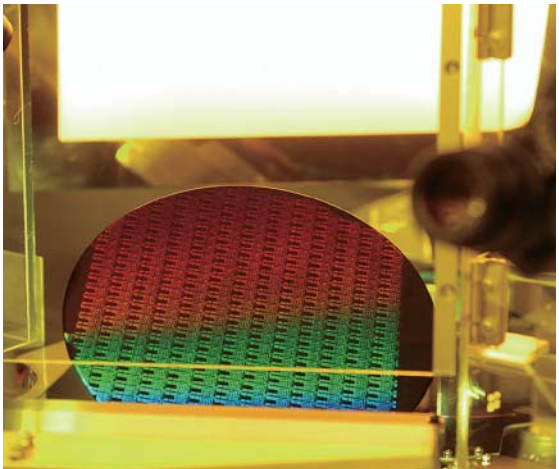
ソニーグループでは、2003年11月、ソニー㈱内にセミコンダクタソリューションズネットワークカンパニー（SSNC）を設立し、半導体の開発・設計などを含め、グループ内の半導体戦略を統合的に進める体制を構築しました。この体制をさらに強化し、グループ内の半導体生産を統合的に運営する体制を築くべく、2004年7月にはSCEの半導体製造事業と、ソニーグループの半導体生産会社であるソニーセミコンダクタ九州㈱（SCK）の半導体製造事業を統合する（半導体製造事業はSCKが継承）計画です。SCEとSCKは、これまでも生産オペレーションや人材・技術両面での相互協力などで密接な関係を築いてきましたが、今回の統合により、これらを強化し、より効率的かつ円滑な半導体供給体制を構築します。

ソニーグループは、この長崎Fabに、2004年3月までに累計約2,900億円の設備投資を行い、世界最先端の半導体製造プロセス技術を取り入れてきました。2003年度からは、次世代のデジタル・コンスーマー・エレクトロニクスやコンピュータエンタテインメント・システムの核となるプロセッサ群の供給に向けて、Fab2下層階に直径300mmウエハに対応した65nmプロセスの生産ラインの導入を始めています。65nmプロセスに対応したプロセッサの量産体制を確立することにより、長崎Fabの半導体生産の戦略拠点としての重要性がますます高まっています。

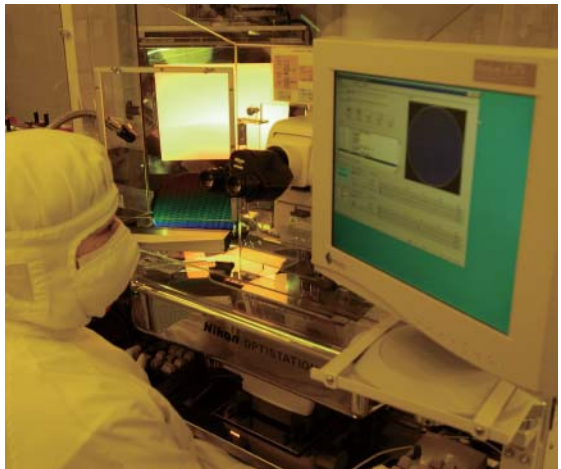
業界のスタンダードを塗り替えた工場の立ち上げスピード

Fab1の建設は1999年春から始まりましたが、2000年3月に発売を控えたPS2向けに大量の半導体を供給するため、当時の常識を覆すスピードでの製造ラインの立ち上げが必要でした。Fab1クリーンルームの立ち上げに要した期間は、わずか5ヵ月半。生産設備の設置とプロセスの立ち上げを含め、9ヵ月で試作ができるまでに工期を短縮しました。これは従来の半導体業界の標準的な工期の約半分であり、それ以降、半導体工場立ち上げの業界標準が一変しました。

LSI製造過程の200mmウエハ



LSI製造工程の途中で行われるウエハ外観検査



業界標準を上回る高い生産性

長崎Fabは半導体の生産性においても業界をリードしています。この高い生産性は、SMIF（スミフ：Standard of Mechanical Interface）方式と呼ばれる新しい生産システムのいち早い採用・導入と、PS2という全世界に大量に出荷される最終製品の存在により可能になりました。

超微細半導体の製造工程においては、空気中に存在するほんのわずかなゴミが致命傷となります。そのため、従来は半導体製造設備内の空気をクラス1（1立方フィートにダストが1個）という高レベルのクリーン度に保っておく必要があります。これに対して、長崎Fabで採用されたSMIF方式は、従来のように製造ラインが置かれた室内全体を一律にクリーン化しようとするのではなく、製造装置の内部と原材料のウエハを収納するSMIFポッド内のみを局所的にクラス1にする技術です。これにより、製造装置の配置や工程管理などで自由度が大幅に増加し、装置の稼働率の向上や高い生産性を実現しています。

PS2は発売からわずか4年で累計7,000万台を超える出荷を記録し、引き続き高水準の出荷を維持しています。長崎Fabは立ち上げ当初からPS2の核となる半導体の一つであるGSの生産を担当してきましたが、PS2の旺盛な需要に対応するため、継続的に生産性を向上させ安定的かつ大量に生産・供給する必要がありました。GSはDRAM混載LSIという種類の半導体で、通常のロジックLSIに比べて複雑ですが、長崎Fabでは、GSに代表されるような特定の半導体を大量に生産する強みを活かして、集中的に製造工程の改善を行うことにより世界最高水準の生産性を達成しました。

生産性の向上に貢献している取り組みには、他社の追随を許さない品質評価・解析システムによる製造工程途中の徹底した品質モニタリングも挙げられます。工程での異常に対する検出感度を上げ、異常が発生すれば即時に対応することにより、工程内での品質と生産性の向上を図っています。

半導体プロセス技術を考慮した最適な生産戦略

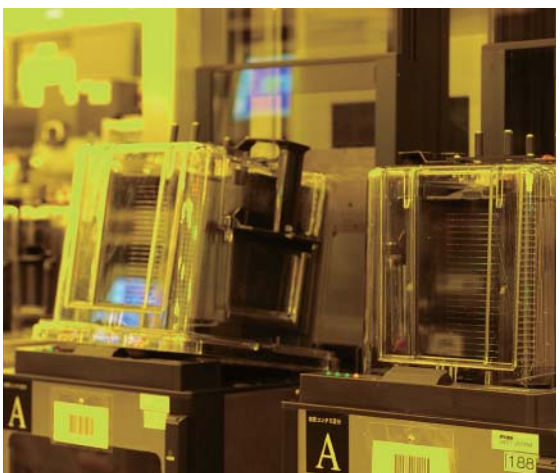
長崎Fabでは、各生産ラインの半導体プロセス技術を考慮に入れ、最適な生産戦略を立案、実行しています。現在、Fab1の0.18～0.15μmプロセスでは、PS2用LSI群をはじめ、テレビの高画質回路“ベガエンジン”やビデオカメラなどのAV機器向けLSI群を生産しています。近い将来、このプロセスを使って、需要の拡大が見込まれるモバイル機器向けのCMOSイメージセンサの製造にも着手する計画です。

Fab2上層階の90nmプロセスでは、PS2向けに開発された128ビットCPU“エモーションエンジン”（EE）とGSを1チップ化した最先端半導体（現在DVDレコーダー“PSX”に採用されている）を生産しています。この半導体に集積されているトランジスタは5,350万個を数え、一層の低消費電力化とコストダウンを実現しています。さらに、ここでは2004年度に発売を予定している携帯型ゲーム機“プレイステーション・ポータブル”（PSP）向けのCPUも生産される計画となっています。

Fab2下層階に導入を進めている65nmプロセスの製造設備には、SMIF方式の発展型であるFOUP（フープ：Front Opening Unified Pod）方式を採用しています。加えて、自動搬送システム（AMHS：Automated Material Handling System）と工程管理システム（MES：Manufacturing Execution System）の統合による完全自動化も進めています。この最先端プロセスでは、次世代のデジタル・コンスーマー・エレクトロニクスやコンピュータエンタテインメント・システムの核となる最先端プロセッサ群の生産を予定しています。

局所クリーン化を実現するSMIF方式

SMIF方式で使用される専用の搬送用ボックス



超微細加工をささえる生産設備

300mmラインに導入された自動搬送システム

300mmウエハを収納するFOUP

超高純度の純水精製装置

最先端の省エネ・環境技術を導入
ゼロエミッションも達成

長崎Fabでは、「人、地域との共存、調和（“禁止物”を絶対に含まない製品づくり）」「環境負荷の軽減」の2つをスローガンに、半導体ビジネスにおける先進の環境保護技術やノウハウの導入、実践を行っています。環境保全活動の具体的なアクションとして、廃棄物の再資源化率を99.8％までに高め、廃棄物を出さない「ゼロエミッション」にも取り組んでいます。純水や薬液を多量に使う半導体工場ではファシリティ管理が重要となりますが、長崎Fabでは敷地内の3つの大きな段差を活かし、高低差を利用した廃液処理系配管を行い、ポンプの消費電力を20％削減しました。また、前述の局所クリーン化技術、SMIF方式の採用も消費電力の削減に貢献しています。

ソニーグループの競争力向上に向けて

長崎Fabは、徹底した品質検査と生産現場への十分なフィードバック、SMIF方式による工程管理面での高い自由度、そして大量に生産・出荷される製品アプリケーションをソニーグループ内に保有する強みを最大限に活かし、短期間で世界最先端の半導体生産拠点になるとともに、業界をリードする生産性を実現し、さまざまな技術ノウハウを蓄積してきました。これらは長崎Fabという一つの拠点内にとどまらず、ソニーグループにおけるデジタル・コンスーマー・エレクトロニクスやコンピュータエンタテインメントビジネスの今後の展開にとっても、欠かせない要素であり、大きな武器になっています。

「長崎 Fab」概要

- 所在地：長崎県諫早市
- 総敷地面積：99,000 平方メートル
- クリーンルーム面積：
  Fab1 / 11,120 平方メートル
  Fab2 / 20,000 平方メートル
- ウエハ月産処理能力（200mm）：
  Fab1 / 約 12,000 枚
  Fab2 / 約 9,000 枚 *

*Fab2下層階の次世代生産設備の処理能力は含まれていません。

Sony with You
いつも
ソニーと
一緒

Alejandro M. Lopez

時代も世代も超えるソニーのテクノロジー

数多くのテレビコマーシャルの制作を手がける広告会社、ビーコンコミュニケーションズ㈱の社長を務めるアレハンドロ・M・ロペスさん。創造力に富む彼ならではのソニー製品のユニークな利用法を教えていただきました。

ビジネス用に、携帯電話や携帯情報端末“クリエ”などソニーのモバイルツールを使っていますが、実は自宅の方がソニー製品は多いです。リビングルームに置いてあるクラシックな木製キャビネットの中は、AVアンプ、ロケーションフリーテレビ“エアボード”、DVDプレーヤー、CSチューナー、“プレイステーション 2”など、ソニー製品で溢れています。リビングにはテレビモニターが置いてありませんが、その代わりに使っているのが、ビデオプロジェクター〈シネザ〉。部屋の白い壁一面を大きなスクリーンにして、大画面で映画やニュース番組などを楽しんでいます。

アンティークキャビネットの中はソニーの宝庫

絵を描くときは〈シネザ〉でひと技使って

アートの大学を卒業したので、今でも時間があれば自宅のアトリエで油絵を描いています。そのときに使うのがもう一台の〈シネザ〉。オランダやイタリアの画家が昔、鏡とレンズを利用して精巧な肖像画を描いていたという話があるのですが、僕もカメラやビデオで記録したものを〈シネザ〉経由でキャンバスに投影してポートレイトを描いています。「サイドショット」機能をもつ〈シネザ〉では、斜めから投影しても画像が歪みません。古い手法が、時代を超えて現代のデジタルテクノロジーで再現できるなんておもしろいでしょう。

長男の宇宙くんは、“エアボード”マスター

自宅に友人を招いてディナーパーティーをするときなど、3歳半になる長男の宇宙（そら）が大人同士の会話に入ってこられないことがあります。すると「ねぇお父さん、エアボード使っていい?」と聞いてくる。「いいよ」と答えると、“エアボード”を手に、家の中の好きな場所で自分の好きなアニメや映画などを見ている。子供でも先端テクノロジーを有効利用することができるんです。

Alejandro M. Lopez

1986年、レオ・バーネット社（米国）に入社。
その後、北米、南米、欧州、アジアなど、
世界各所において、クリエイティブ経験を積む。
1997年、東京に赴任し、マネージング・ディレクター兼
チーフ・クリエイティブ・オフィサーとして、
ビーコン コミュニケーションズ㈱設立に携わる。
2004年3月に同社の代表取締役社長に就任。

ビーコン コミュニケーションズ㈱ ホームページ
http://www.beaconcom.co.jp/

Sony with You
いつも
ソニーと
一緒

「子供たちの自信を育てる」をテーマとした体操プログラムを運営し、
在日米国商工会議所会頭を務めた経歴もあるランス・リーさん。
多方面で活躍される彼は、
ソニーの技術とブランド力を高く評価してくださっています。

信頼のおける
ソニーというブランド

僕がソニーを選ぶのにはいろいろな理由があります

初めて買ったソニー製品は、木製キャビネットに入ったカラーテレビでした。それから、ビデオデッキやカセットプレーヤー、MDプレーヤーなど、いろいろと買い揃えました。ソニー製品は、使いやすい上に、頑丈で長持ちします。仕事で使っているテレビモニターなんて、もう15年くらい使っているのではないでしょうか。その中でも、一番使用頻度が高いのはビデオカメラで、ビジネスでのプレゼンテーションや会議の記録用にいつも使っています。カラーバリエーションも豊富で、クリアでシャープなデザインもお気に入りポイントの一つです。

動体撮影に必要なのはやっぱり「機動性」でしょう

1980年代に初めて、ソニーのビデオカメラを買いました。当時は結構重かったです。今使っているビデオカメラ“ハンディカム”は3台目になります。体操の授業で動体撮影をするので、軽くて扱いやすいのが一番大切。人の動きをそのまま追ってしまうと手ぶれが起こるため、僕はできるだけカメラを手元で固定し、全体像を撮りたいときは、モニターを傾けカメラを頭上高く上げて撮るようにしています。

ソニーのブランドには高級なイメージがある

「ソニー」という名前はすごく高級な印象を与えます。価格はちょっと高いかもしれないけれど、企業の歴史に裏づけされた信頼がきちんとある。おまけにパーツはどこに行っても揃うなど、サービスもしっかりしているので、安心して使い続けることができます。

Lance Lee

1952年生まれ。30年ほど前に来日。
投資会社に勤務した後、1977年より、体育教師として、
アメリカンスクールや聖心インターナショナルスクール、
青葉インターナショナルスクールなどで教鞭を執る。
現在は、子供向けの体操プログラム、IGC Japanや
医療機器リサイクルを行うザ・リソース・グループを経営。
2003年は在日米国商工会議所会頭を務めた。

IGC Japanホームページ
http://www.igcjapan.com/

At a Glance
ビジネス概要

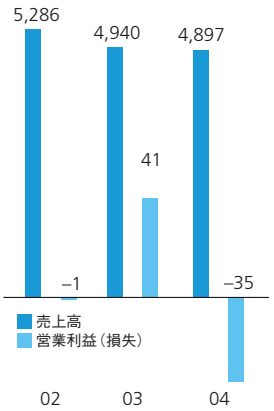
Electronics
エレクトロニクス

http://www.sony.co.jp/sd/

［事業内容］
オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、半導体、コンポーネント、その他から構成されるエレクトロニクス事業

［2003年度のレビュー］
- “プレイステーション2”(PS2)の生産が中国での外注生産へ移行されたことにともない、ゲーム向けセグメント間取引が大幅に減少したことにより、分野全体では前年度比1%の減収。一方、外部顧客に対する売上では前年度比5%の増収。
- 外部顧客向け売上の増加には携帯電話端末やデジタルスチルカメラ“サイバーショット”、フラットパネルテレビなどが貢献。
- 利益面では、売上が増加したものの、構造改革費用の増加や販売単価の下落などにより営業損失を計上。

［売上高および営業利益(損失)］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)

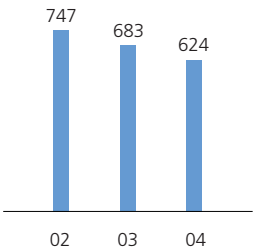


Audio
オーディオ

［主要製品］
家庭用オーディオ、携帯型オーディオ、カーオーディオ、カーナビゲーションシステム

［2003年度のレビュー］
“MDウォークマン”や“CDウォークマン”などの携帯型オーディオの単価下落や、家庭用オーディオの市場縮小により前年度比9%の減収。

［売上高(対外部顧客)］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)

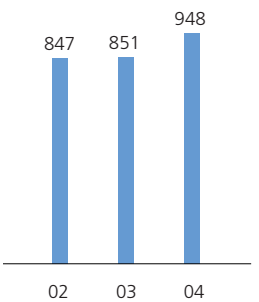


Video
ビデオ

［主要製品］
ビデオカメラ、デジタルスチルカメラ、ビデオデッキ、DVDプレーヤー/レコーダー、デジタル放送受信システム

［2003年度のレビュー］
市場拡大にともない販売台数を伸ばしたデジタルスチルカメラ“サイバーショット”、当年度に市場に本格参入したDVDレコーダーなどの売上が伸長したことにより前年度比11%の増収。

［売上高(対外部顧客)］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)

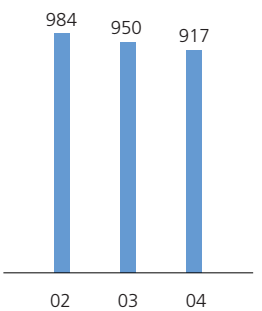


Televisions
テレビ

［主要製品］
ブラウン管テレビ、プロジェクションテレビ、プラズマテレビ、液晶テレビ、コンピュータ用プロジェクター、コンピュータ用ディスプレイ、ブラウン管

［2003年度のレビュー］
プラズマテレビや液晶テレビなどのフラットパネルテレビや、液晶プロジェクションテレビ“グランド ベガ”の売上が大幅に拡大したものの、ブラウン管テレビが減収となったため、前年度比4%の減収。

［売上高(対外部顧客)］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



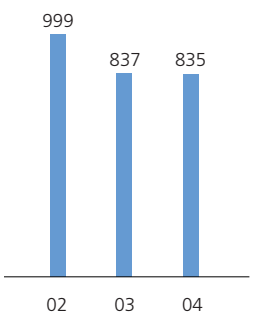
Information and Communications

情報・通信

[主要製品]
PC、プリンターシステム、携帯情報端末、放送用・業務用オーディオ/ビデオ/モニター、その他の業務用機器

[2003年度のレビュー]
PC“VAIO(バイオ)”の販売が好調であったものの、携帯情報端末“クリエ”が主として米国における競争激化により減収となったため、前年度比0.2%の減収。

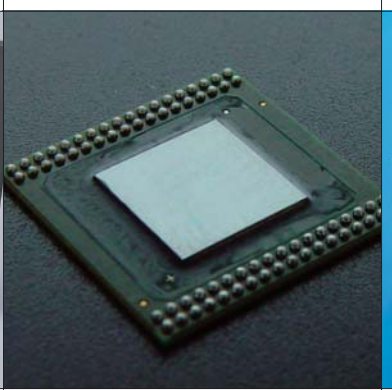
[売上高(対外部顧客)]
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



Semiconductors

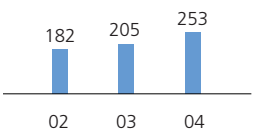
半導体

[主要製品]
LCD、CCD、その他の半導体



[2003年度のレビュー]
デジタルスチルカメラ向けを中心にCCDの販売が好調であったことから、前年度比24%の増収。

[売上高(対外部顧客)]
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



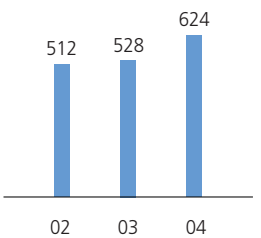
Components

コンポーネント

[主要製品]
光学ピックアップ、電池、オーディオ/ビデオ/データ記録メディア、データ記録システム

[2003年度のレビュー]
販売数量が拡大したPC用ドライブや、PC向けを中心に売上が好調であったリチウムイオン電池などの貢献により前年度比18%の増収。

[売上高(対外部顧客)]
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



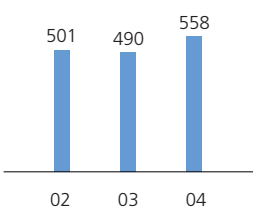
Other

その他

[主要製品]
アイワ製品、エンタテインメントロボット、携帯電話端末(主にソニー・エリクソン向け)、その他の製品やサービス

[2003年度のレビュー]
日本、欧州でカメラ付きモデルの需要が伸びた携帯電話端末の売上増などにより、前年度比14%の増収。

[売上高(対外部顧客)]
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



At a Glance
ビジネス概要

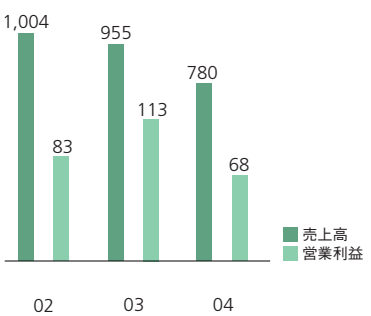
［事業内容］
主として㈱ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)による家庭用ゲーム機およびソフトウェア事業

Game
ゲーム

http://www.sony.co.jp/game/

［2003年度のレビュー］
- ハードウェア、ソフトウェアともに売上が減少し、前年度比18%の減収。
- PS2ハードウェアは販売台数の減少や価格の戦略的引き下げにより減収。ソフトウェアは、PS2用ソフトウェアが販売数量・売上金額ともに増加したものの“プレイステーション”用ソフトウェアが数量・金額ともに減少した結果、減収。
- 営業利益は今後のビジネスに向けた研究開発費の増加に加え、ハードウェアの売上の減少により前年度比40%の減益。
- PS2ハードウェアの生産出荷台数：2,010万台
- PS2用ソフトウェアの生産出荷本数：2億2,200万本

［売上高および営業利益］
（単位：十億円）
（3月31日に終了した1年間）



［事業内容］
主としてソニー・ミュージックエンタテインメント社(SMEI)および㈱ソニー・ミュージックエンタテインメント(SMEJ)による音楽コンテンツ事業

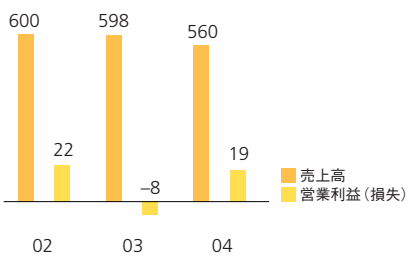
Music
音 楽

http://www.sony.co.jp/music/

エヴァネッセンス

［2003年度のレビュー］
- 売上は前年度比6%の減少。
- SMEIの売上は欧州通貨高により米国外での売上が増加したものの、米国での売上が減少したことにより、米ドルベースでは前年度並み。SMEJの売上は、厳しい市場環境の中、前年度並み。
- SMEIは過去2年間にわたって実施してきた世界規模の構造改革の効果や広告宣伝費の削減により営業利益を計上。SMEJでは広告宣伝費などの販売費・一般管理費の削減や邦楽作品の好調により営業利益が増加。

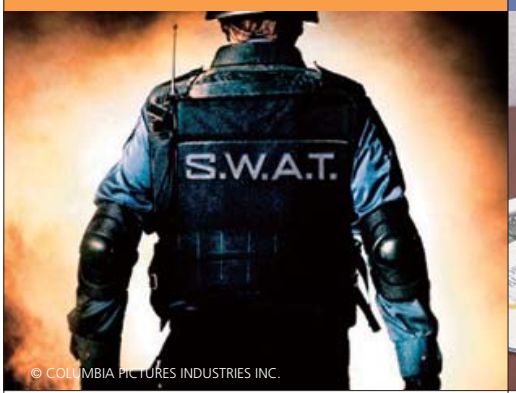
［売上高および営業利益(損失)］
（単位：十億円）
（3月31日に終了した1年間）



［事業内容］
主としてソニー・ピクチャーズエンタテインメント社(SPE)による映画およびテレビ番組などの映像コンテンツ事業

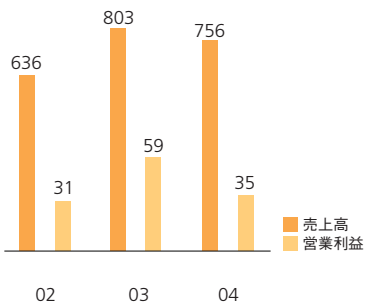
Pictures
映 画

http://www.sony.co.jp/movie/



［2003年度のレビュー］
- 売上は前年度比6%の減少となったものの、米ドルベースでの売上はテレビビジネスの増収により過去最高を記録し前年度比2%の増収。
- テレビビジネスの売上は、「キング・オブ・クイーンズ」、「サインフェルド」、「ホイール・オブ・フォーチュン」の寄与により大幅に増加。
- テレビビジネスの増収による大幅な利益面での寄与があったものの、前年度には記録的なヒットとなった「スパイダーマン」による貢献があったため、前年度比40%の減益。

［売上高および営業利益］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)



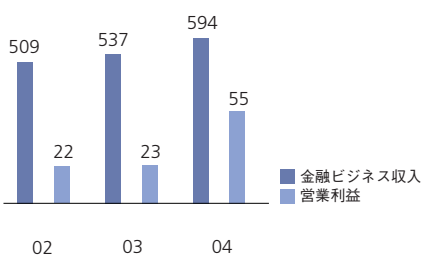
［事業内容］
主としてソニー生命保険㈱、ソニー損害保険㈱、ソニー銀行㈱および㈱ソニーファイナンスインターナショナルによる金融事業

Financial Services
金 融

http://www.sony.co.jp/money/

［2003 年度のレビュー］
- ソニー生命保険㈱における運用損益の改善により、分野全体で前年度比 11% の増収。
- ソニー生命保険㈱での一般勘定の運用損益の改善により、分野全体で前年度比142%の増益。

［金融ビジネス収入および営業利益］
(単位:十億円)
(3月31日に終了した1年間)

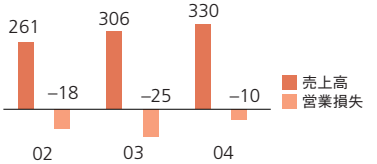


［事業内容］
ソニーコミュニケーションネットワーク㈱によるインターネット関連事業、社内向け情報システムサービス事業、ICカード事業およびその他の事業

Other
その他

［2003 年度のレビュー］
- 社内向け情報システムサービス事業、ICカード事業で増収となり、分野全体で前年度比8%の増収。
- 米国子会社で、ソニーカードの一部の顧客口座にかかわる権利の譲渡にともない一時的な収益を計上したため、分野全体の営業損失は改善。

［売上高および営業損失］
(単位：十億円)
(3 月 31 日に終了した 1 年間)

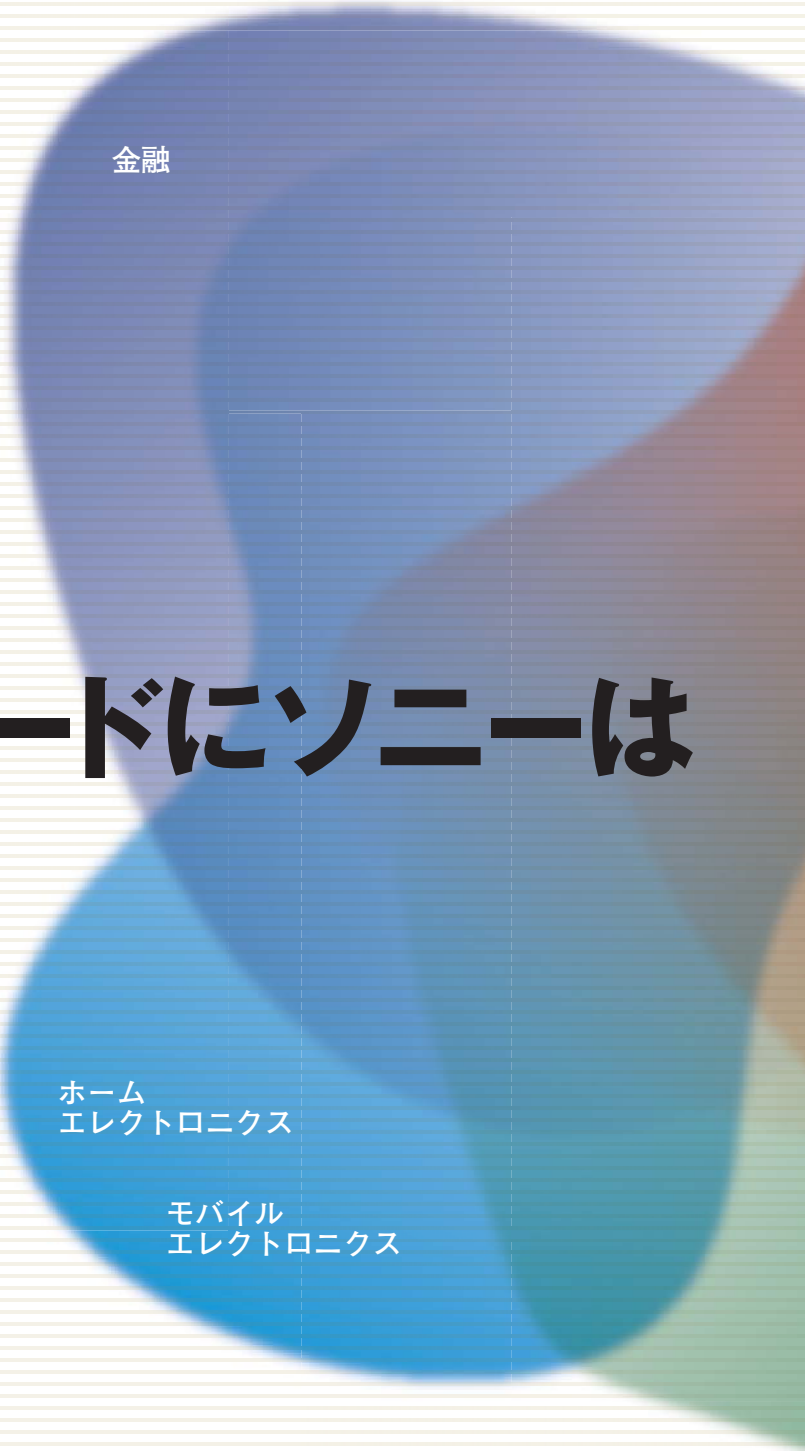


金融

“融合”をキーワードにソニーは

半導体事業をベースに、ホームエレクトロニクスと
モバイルエレクトロニクスが融合し
最強のコンスーマーブランド商品を生み出し続ける

ソニーでは、エレクトロニクス事業をホームエレクトロニクスとモバイルエレクトロニクスに明確化し、成長戦略を実行しています。他社の商品との差異化を図りソニー自らが成長し続けるためには、商品を内部から支える半導体などのキーデバイスの技術が重要となります。ソニーは、これらキーデバイスの強化を図り、商品開発に十分に活用していくことにより、最強のコンスーマーブランドにふさわしい魅力的な商品を誕生させていきます。



その他

生まれ変わる

エンタテインメント

ゲーム

ブロードバンドが、エレクトロニクスとエンタテインメントの融合をさらに加速させる

これからのデジタル時代は、ブロードバンドによってリードされます。そしてデジタル・コンスーマー・エレクトロニクスは、ますます有機的にネットワーク化され、人々の生活にかつてないほどの利便性と楽しい驚きを与えてくれることでしょう。ソニーは、エレクトロニクスとエンタテインメント事業をグループ内にかかえる世界でも稀な企業として、その特性を十分に活かした融合戦略を積極的に推進しています。新しいネットワークを使い、まったく新しいメディアやサービスで、より感動的なエンタテインメントをお届けしていきます。

映画、音楽のコンテンツを融合
グローバル・メディア&コンテンツカンパニーをめざす

エレクトロニクスとエンタテインメントとの融合に加え、エンタテインメント事業そのものも、映画や音楽、サービスなどの枠を超えてビジネスを融合させる必要があります。ソニーでは、グループ内のさまざまなコンテンツの連携を図り、より魅力的なエンタテインメントコンテンツを誕生させることにより、グローバル・メディア&コンテンツカンパニーをめざします。

執行役 副社長　久夛良木 健

Home Electronics

ホームエレクトロニクス

テレビが核となって ブロードバンドネットワークが広がっていく

テレビは数十年かけて進化してきました。21世紀もテレビがリビングルームの中心にあることは明快です。

放送、映画、ゲームなどのエンタテインメントコンテンツを楽しむときに、大画面のテレビは欠かせません。最初は白黒の小さなテレビから始まり、カラーになって新しい楽しみが加わり、さらにステレオ音声によって、本当にその場にいるかのような臨場感が生まれました。今、フラットパネルがさらなる大画面化を実現するとともに、デジタル化によって高精細な映像の表現が可能になってきました。テレビは常にリビングルームの中心にあって、リビングルームをシアターにも、ゲームを楽しむ空間にも変えています。

ポスト・ブラウン管テレビ時代。ソニーは、人間とエンタテインメントとの接点となる、高機能でかつ楽しいデジタルテレビを志向します。

デジタルテレビは、これまで以上に高品質な映像や音声を再現するとともに、ネットワークや放送を通じて、映画、音楽、ゲームなどのさまざまなエンタテインメントコンテンツへのアクセスを可能にします。ソニーは、人間とエンタテインメントコンテンツとの接点として、高機能でかつ使っていて楽しいテレビを提案するために、ディスプレイデバイスの革新や高精細な映像を再現する“ベガエンジン”、“SXRD（Silicon X-tal Reflective Display）”という技術に力を注いでいます。ソニーはエレクトロニクスに加え、グループ内に映画、音楽、ゲームというエンタテインメントの資産をあわせもつ、世界で唯一の会社です。両者の融合によりエレクトロニクス事業をより強化していきます。

かつてCDの出現で音の世界に起こったような劇的な変化を、映像の世界でも起こしたいと思っています。

今から20年以上も前に、ソニーはオランダのフィリップス社と共同でCDを開発しました。それまで音楽会やライブでしか聴いたことのないようなクオリティの高い音楽を、誰もが手軽に聴ける、そんな環境を実現したのです。映像の世界でも、アナログテレビからデジタルテレビへと発展することによって、映像のクオリティはハイディフィニション（HD）へと進化し、自然界の色をそのまま再現するだけでなく、圧倒的な臨場感をも表現できるようになります。ソニーがめざしているのは、デジタルテレビによって、家庭における映像革命を加速させることです。

家の中のどこにいてもエンタテインメントコンテンツが楽しめる。
それがホームサーバーの役割です。

リビングルームに高精細、薄型、大画面のフラットパネルテレビが設置されるだけでなく、家のさまざまな場所にフラットパネルテレビが置かれる時代がやって来ます。それらのテレビに、映画、音楽、ゲームといったエンタテインメントコンテンツを届ける役目を担うのがホームサーバーです。ホームサーバーは、ネットワークや放送を経由してコンテンツを蓄え、家の中のハードウェアに配信します。例えばデジタルスチルカメラで撮ってきた静止画や動画を、世界中の友人にインターネットを通じて配信するネットワークサーバーとしても機能します。2003年度に投入したハードディスク搭載のDVDレコーダーは、将来の大容量ホームサーバーの普及を予感させる商品となりました。今後、DVDレコーダーは、ブルーレイディスクや、次世代汎用プロセッサ“CELL”などの強力なプロセッサを駆使したホームサーバーへと進化し、高機能デジタルテレビとともに、家庭内ブロードバンドネットワークの重要な核となっていきます。

スーパーオーディオCD/DVD搭載コンポ

DVDレコーダー“スゴ録”

リアプロジェクションテレビの展開

液晶テレビやプラズマテレビに比べ大型化・省電力化が可能なリアプロジェクションテレビ“グランド ベガ”が60-70インチの大型サイズを中心に、2003年度、米国市場で大ヒットしました。
2004年度には、新開発の高精細液晶ディスプレイデバイス“SXRD”を搭載したデジタルシネマプロジェクターを米国市場向けに導入します。より高画質の映像が要求される映画館や多目的ホール向けなどの業務用プロジェクター市場で展開し、将来は、このデバイスを家庭用の液晶プロジェクションテレビにも搭載していく予定です。

“グランド ベガ”

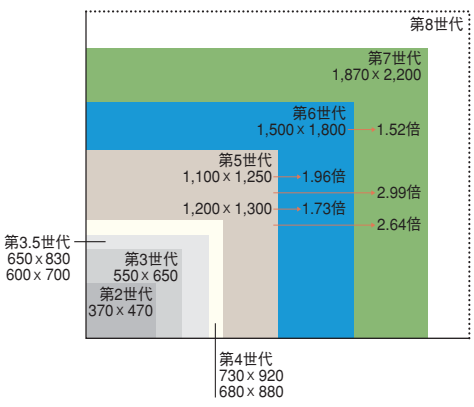
ソニーとサムスン電子の共同事業により、大型液晶ディスプレイパネルの量産拠点「S-LCD㈱」を設立。

ポスト・ブラウン管の主要なディスプレイデバイスとして、ソニーは大型液晶ディスプレイパネルの量産をめざします。その一環としてサムスン電子㈱と「S-LCD㈱」を設立しました。大型フラットパネルテレビ向けの第7世代のアモルファスシリコンTFT液晶ディスプレイパネルの量産を2005年4月から開始します。第7世代はガラス基板サイズが1,870mm×2,200mmもあり、1枚のガラス基板から、46インチテレビ用の大型パネルが従来*の2倍にあたる6枚分とれるなど、効率的な生産が可能となります。将来にわたる安定した供給を確保することにより、ソニーは、今後需要の拡大が予測される液晶テレビ市場に向け、積極的な商品開発を進めます。

* 第6世代のガラス基板と比較した場合

「S-LCD㈱」の概要

資本金　：2兆1,000億ウォン
（サムスン電子：50% +1株、
ソニー：50% −1株）
所在地　：韓国忠清南道湯井（タンジョン）
生産品目：アモルファスシリコンTFT液晶ディスプレイパネル（主に大型テレビ向け）
生産能力：6万枚／月



ガラス基板の世代比較（単位：mm）

執行役 副社長　髙篠 静雄

Mobile Electronics

モバイルエレクトロニクス

「ポケットを制するもの、未来を制する」それがモバイル・コンスーマー・エレクトロニクスのコンセプトです

ポケットに入れて持ち運べる大きさになって初めて、その市場が爆発的に伸びる。

かつて“ウォークマン”が人々の音楽の楽しみ方を変えたように、そしてビデオカメラやデジタルスチルカメラによって誰でも手軽に映像を記録できるようになったように、コンスーマー・エレクトロニクス製品は、携帯化すなわちモバイル化によって、新しい市場を創出してきました。今、そのモバイルエレクトロニクスの中核となっているのは、ビデオカメラ“ハンディカム”、デジタルスチルカメラ“サイバーショット”、携帯型オーディオ“ウォークマン”、そしてノートPC“VAIO（バイオ）”などです。

“サイバーショット”「DSC-T1」が日本でトップシェアを獲得し、“DVDハンディカム”は米国市場で大ヒットしました。ビデオカメラやデジタルスチルカメラは売上だけでなく収益にも大きく貢献しています。ソニーは、小型・軽量化を図ることに加え、液晶ディスプレイ、バッテリー、CCDといった社内のキーデバイスを搭載することにより、コストの低減に加え、商品力の面でも他社との差異化を図っています。

「ポケットを制するもの、未来を制する」、それがソニーのモバイル・コンスーマー・エレクトロニクスのコンセプトです。“ウォークマン”がそうであったように、ポケットに入れて持ち運べる大きさになって初めて、その市場が爆発的に伸びていきます。今後もソニーは、お客さまの生活を一変させるようなモバイルエレクトロニクスの新しい提案をしていきたいと考えています。

テープレコーダーやラジオ、ラジカセなどは成熟期を迎えた製品に数えられますが、こうした成熟市場でも、ソニーは引き続き高い市場シェアを維持し、高収益を生み出しています。一方、新しい市場の創出に向けて、革新的な技術を用いた製品の投入に意欲的に取り組んでいます。その一つが、MDをブロードバンド時代に対応する大容量・高音質汎用メディアに進化させた「Hi-MD」です。PCとの高い親和性や高度な著作権保護技術の採用などの特長があり、2004年4月には“Hi-MDウォークマン”を発売しました。

感動的な映像の世界を演出することもソニーの大きな役割です。

ソニーの“DVDハンディカム”は、撮った映像をDVDプレーヤーですぐに再生できるという使い勝手の良さが幅広く支持されて、米国市場で大ヒットしています。さらなる小型化を実現した後継機は日本を皮切りに全世界への展開が始まっており、ディスクに映像を記録するという新しいビデオカメラのかたちを提案しています。また、今後はビデオカメラのハイディフィニション（HD）化にも注力していきます。ソニーは今後、HDビデオカメラを全世界でデビューさせ、スタンダードディフィニション（SD）からHDへのシフトを加速していきます。デジタルスチルカメラについては、省電力化や薄型化、大画面・回転レンズなどソニーならではのユニークさを追求するとともに、さらなる高精細・高画質化を図っています。

“VAIO”のビジネスは第2章へ。
ネットワーク環境で、高品質な映像・音楽を簡単に楽しめる世界の実現をめざします。

“VAIO”は、映像や音楽などのさまざまなコンテンツを手軽に楽しむAV機能を強化したPCとして商品化され、継続的に新しい市場を開拓してきました。ブロードバンドネットワークを介して映像や音楽を楽しみたいという要求の高まりにこたえて、ソニーは、“VAIO”をさらに次のステージへ進化させました。PCとしての基本性能に加え、AV機器で培った最先端映像技術を“VAIO”に融合することにより映像や音楽を楽しむためのクオリティを大幅に向上させました。また、小型・軽量、省電力化を進めることで、携帯性を一層強化し、モバイル・コンスーマー・エレクトロニクス機器としての快適な操作性をも実現しています。さらに、PCだけでなくポータブルミュージックプレーヤーのようなネットワークAV機器も提供し、“VAIO”ブランドのビジネス領域を拡大していきます。

ポータブルミュージックプレーヤー“VAIO pocket”

PC“VAIO type U”

「Hi-MD」フォーマット

「Hi-MD」は、現行のMDを汎用記録メディアに進化させた次世代フォーマットです。記録メディアとして現行の録音用MDをそのまま使用でき、「Hi-MD」フォーマットとして約2倍の記録容量を実現しています。また、1GBの大容量「Hi-MD」ディスクなら、最大約45時間*の音楽を記録することが可能です。「Hi-MD」に録音された音楽は著作権保護技術「OpenMG」で暗号化されて記録され、著作権保護上の安全性を確保しています。さらに、「Hi-MD」はPCとの親和性がより向上し、書類や画像ファイルなどのデータの保存も可能です。録音用メディアとしての用途に加えて、書き換え可能な汎用記録メディアとして「Hi-MD」の可能性はますます広がります。

* ATRAC3plus 48kbpsでPCから1GBの「Hi-MD」ディスクへ転送した場合の録音時間です。

“Hi-MDウォークマン”

Sony Ericsson

2001年10月1日にソニーとスウェーデンのエリクソン社の折半出資の合弁会社として設立されたソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ社は、ソニーのコンスーマー・エレクトロニクス、ゲーム、映画、音楽における総合力と、エリクソン社のモバイル通信領域における技術力とが融合した携帯電話会社です。2003年度（1–12月）中には、ソニー・エリクソンは売上を大幅に拡大させ、黒字転換を達成しました。また

「Z1010」

「S700」

サプライチェーンの向上、業務の効率化および商品ラインアップの拡充を進めたことで、将来の成長に向けた基盤が構築されました。
人々がますますコミュニケーションを求めるにつれ、携帯電話の多機能化が急速に進んでいます。ソニー・エリクソンは、ブルートゥース機能などを搭載した携帯電話やアクセサリを幅広く導入し、イメージング、メッセージング、エンタテインメントとコネクティビティの分野で優れた携帯電話を提供しています。「T610」はその好例で、GSM全市場で継続して売上を拡大、最高の携帯電話としてGSM協会から賞を贈られるなどさまざまな賞を受賞して、2003年のヒットモデルの一つとなりました。また日本市場では、NTTドコモ向け「SO505i/iS」とau by KDDI向け「A5404S」というメガピクセルカメラ搭載の携帯電話が人気を集め、ソニー・エリクソンの市場でのポジションを向上させています。ソニー・エリクソンの最初の第3世代（UMTS対応）携帯電話「Z1010」は、既に最高の第3世代モデルとの評価を市場で獲得しつつあります。また、同社としては初のEDGE方式対応モデルとなるカメラ付き携帯電話「Z500」を発表、より高速なデータ通信や、push-to-talk機能による双方向無線通信を実現しています。

「SO505iS」

「A5404S」

Game
ゲーム

“プレイステーション 2”

“プレイステーション”プラットフォームのさらなる拡大を通じて新しいコンピュータエンタテインメントの世界を創造していきます

家庭用ゲーム機“プレイステーション”は史上初の全世界累計生産出荷台数1億台を達成しました。

㈱ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）の家庭用ゲーム機“プレイステーション”（PS）は、2004年5月に全世界の累計生産出荷台数が1億台に達しました（初代PSおよびPS oneの合計）。これは据置型の家庭用ゲーム機としては史上初の記録となります。1994年12月に日本で発売した初代PSは、1995年に北米、欧州で展開、その後アジア、中近東、アフリカ、オセアニア、中南米などでも発売し、現在では約120もの国と地域に普及しています。PS用ソフトウェアについても、2004年3月末時点でのべ7,300タイトル以上が発売され、累計生産出荷本数は9億4,900万本に達しています。

1994年12月に日本国内から順次発売された初代“プレイステーション”

2000年に小型軽量にモデルチェンジされた“PS one”

このようにPSは豊富かつ魅力的なソフトウェアラインアップとともに、家庭用ゲーム機の標準プラットフォームとして全世界の幅広いユーザーに親しまれており、今年で発売から10年を迎えるライフサイクルの長さや、世界各地域への展開の広さなどの点で過去のゲームプラットフォームの歴史を塗り替えています。

“プレイステーション 2”の普及をさらに拡大、新たな楽しみ方を提案します。

2000年に発売された“プレイステーション 2”（PS2）の累計生産出荷台数は、2004年3月末時点で7,130万台となり、PS2用ソフトウェアは5億7,200万本となりました。PS2用ソフトウェアの生産出荷本数は、2003年度の1年間で2億2,200万本と過去最高を記録し、2004年度以降も魅力的なソフトウェアが続々と発売される見込みです。PS2は発売から4年が過ぎ、まさに今が「旬」のプラットフォームとして、全世界の標準機となっています。このハードウェアのさらなる普及を背景に、今後もSCEおよび世界中のゲームソフト会社にとって、ソフトビジネスの収穫期が続くものと期待しています。

“プレイステーション”ハードウェアの地域別累計生産出荷台数（2004年5月18日現在）

日本・アジア地域	2,072万台	（発売日：1994年12月 3日）
北米	3,967万台	（発売日：1995年 9月 9日）
欧州（PAL地域）	3,961万台	（発売日：1995年 9月29日）
全世界合計	1億台	

※この累計生産出荷台数は、初代 PS および PS one の合計です。

2003年度においても、300万本以上のヒットを記録したSCEの自社制作ソフトウェア「EyeToy: Play」をはじめ、SCEおよび各ゲームソフト会社から数多くのヒット作品が生まれました。また、オンラインゲームや新しいユーザー・インターフェースを使用したゲームソフトなど、PS2プラットフォームにおける新しい遊び方を提案するソフトウェアが登場しました。

オンラインゲームについては、日本、北米、欧州、韓国の各地域でそれぞれゲームソフトのオンライン対応が進んでいます。PS2でオンラインゲームを楽しむ際に必要となるPS2専用ネットワークアダプターの全世界累計実売数量は2004年3月末時点で360万台以上となり、オンライン対応タイトル数はのべ140タイトルに達しました。また近年、「EyeToy: Play」のように専用カメラを用いたり、㈱ナムコの「太鼓の達人」シリーズのように太鼓型コントローラを用いたりと、新たな楽しみ方を提案するゲームソフトが好評を博し、PS2の新規ユーザーの獲得に貢献しています。

SCEは今後もPS2プラットフォームのさらなる普及と幅広いユーザーの獲得をめざします。

携帯型ゲーム機
“プレイステーション・ポータブル”を
発売します。

SCEは、新しい携帯型ゲーム機“プレイステーション・ポータブル”（PSP）を、2004年末を目処に日本市場で発売し、2005年春から、欧米市場に向けて順次出荷を開始する予定です。

PSPでは、PS2並みの3次元コンピュータ・グラフィックスを駆使したゲームソフトを、高精細の大型ワイドスクリーンTFT液晶画面でいつでもどこでも気軽に楽しむことができます。また、無線ネットワーク経由でオンラインゲームを楽しんだり、複数のPSP間を直接無線ネットワークで結んだりと、ゲームの楽しみ方がさらに広がることが期待されています。さらに、コンテンツの供給媒体として使用される新開発の超小型光ディスク“UMD（ユニバーサル・メディア・ディスク）”は、最大容量が1.8GBあるだけでなく、最新の著作権保護技術にも対応しており、動画像を多彩に取り入れたゲームソフトや、映画、音楽などの幅広いデジタルコンテンツの供給が可能になります。

SCEは、PSPおよびUMDを新しいエンタテインメントプラットフォームとして強力に推進し、あらゆる場所に楽しさを解き放つポータブル・エンタテインメントの世界を広げていきたいと考えています。

“プレイステーション・ポータブル”（PSP）

超小型光ディスク“UMD”

新しいコンピュータエンタテインメントを
創造します。

SCEは今後も新しいコンピュータエンタテインメントを実現するために必要となる開発ツールやミドルウェアなど最新の技術を継続的に提供することにより、クリエイターの創造力を刺激し、新しいコンテンツを生み出す環境の充実に努めていきます。

また、PS、PS2のプラットフォームの普及拡大や、2004年度に発売予定のPSPの市場導入を強力に推進するとともに、豊富かつ魅力的なソフトウェアのラインアップを充実させ、ゲーム市場のさらなる発展および広範なエンタテインメント市場の創造を推進していきます。

新しい遊び方を提案する
「EyeToy: Play」

SCEは、新しい遊び方を提案するPS2用ソフトウェア「EyeToy: Play」を2003年7月に欧州から順次発売しました。PS2本体に接続した専用USBカメラを介してプレーヤー自身がテレビ画面の中に入り込み、手足や体などを動かして気軽に楽しめるソフトウェアです。すでに全世界で300万本を超える大ヒットを記録し、PS2の新規ユーザーの獲得に貢献しています。今後、PS2専用“EyeToy”USBカメラに対応したソフトウェアのタイトルがSCEおよび各ゲームソフト会社から続々と発売される予定です。

「EyeToy: Play」

“EyeToy”USBカメラ

Entertainment

エンタテインメント

執行役 副会長　**ハワード・ストリンガー**

Motion Picture & Artwork © 2004 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.
Spider-Man Character ® & © 2004 Marvel Characters, Inc. All Rights Reserved.

デジタル市場をリードし ソニーらしい「21世紀のエンタテインメント」をユーザーに提供します

ソニーのエンタテインメント事業は、ソニーがもつコンテンツ、ハード、サービスといったユニークな資産を最大限に活かしながら、これらを融合することで、コンテンツやサービスそのものの新しい価値を創出し、21世紀におけるデジタル時代のエンタテインメントをリードしています。同時に、将来に向けて確固たる収益基盤を構築するために、コア事業の強化、新たなビジネスチャンスの追求、そして継続的な構造改革によるコスト削減と効率性向上に集中的に取り組んでいます。

ソニー・ミュージックエンタテインメント社（SMEI）やソニー・ピクチャーズエンタテインメント社（SPE）は、新たに就任した両社のトップ・マネジメントによるリーダーシップのもと、将来の収益基盤の構築に前向きに取り組んでいます。SMEIの会長兼CEO アンドリュー・ラックとSPEの会長兼CEO マイケル・リントンの両新リーダーが、豊富なビジネス経験、財務的な専門知識、そして創造力をもとに、新たな成長機会の創出やグループ内での連携を積極的に推進しています。

2003年度のエンタテインメント事業については、より安定したコンテンツ開発や、さまざまなコスト削減など収益性の改善に向けた施策を着実に実行してきました。特に、人員の削減、間接業務の集約、購買の一元化、マーケティングやプロモーションコストの効率化などにより、大幅なコストの削減に成功しました。今後も業務の効率化を進め、一層のコスト削減に努めていきます。

一方、収入源の拡大を図るため、自社のコンテンツ・ライブラリーの拡充、モバイルやブロードバンド・サービスなどの成長分野でのコンテンツ配信を可能とするための既存コンテンツのデジタル化の推進、また新しく魅力的な配信チャンネルやフォーマットに対応した独自のコンテンツ開発などに取り組むことにより、新しい配信プラットフォームの展開に力をいれています。

さらに、音楽ダウンロードサービスの“コネクト”、ソープオペラのビデオオンデマンドサービス“ソープシティー®”、楽曲の着信音サービスやミュージックビデオのダウンロードサービス

デジタル時代のミュージック・ストア“コネクト”

ソニーは、2004年5月に米国で音楽ダウンロードサービス“コネクト”を立ち上げました。これは音楽を安全に、手軽に、お求めやすい価格で提供するオンラインミュージック・ストア形式のサービスで、楽曲をオンラインで購入し、ソニー製のさまざまなポータブル機器にダウンロードして使える便利なサービスです。ユーザーは、メジャー系・独立系レーベルを合わせた何十万という作品の中から好きな楽曲を選ぶことができ、シングル曲は99セント、アルバムも9ドル99セントから購入することができます。米国市場では、“コネクト”に対応したソニー製“ウォークマン”の累計販売台数が250万台以上に達しており、2004年末までに、700万台近くに達すると見込んでいます。“Hi-MDウォークマン”に加え、“Net MDウォークマン”、“ATRAC CDウォークマン”、“ネットワーク・ウォークマン”も“コネクト”に対応しています。このほかに2004年中にソニーでは、“コネクト”と互換性をもち、13,000曲保存可能で30時間のバッテリー機能をもつポケットサイズのハードディスクドライブ搭載“ウォークマン”を発売予定です。また、欧州でも2004年夏にはフランス、ドイツ、イギリスで“コネクト”を立ち上げます。

“ソニー・ミュージック・モバイル”など、ユニークなデジタルコンテンツサービスを育成中です。これらのサービスはソニーの新しい収入源となるだけではなく、アーティストには新たな配信の場を、またユーザーには便利で柔軟性の高いサービスを提供します。

これに加え、ソニーのエンタテインメント各社では次世代のメディア配信およびコンテンツ開発にも注力しています。例えばSPEのホームエンタテインメント事業では、ハイディフィニション（HD）映像やそのほかのデジタルコンテンツの保存が可能なブルーレイディスク・フォーマットでの映画配信を予定しています。さらに、ゲームや音楽、ビデオの再生が楽しめる携帯型ゲーム機“プレイステーション・ポータブル”（PSP）に対応した新しい光ディスク“UMD”フォーマットでのコンテンツの販売を計画しています。ユーザーに利便性の高い新たなメディアを提供できると同時に収益の拡大にもつながると期待しています。

ソニーのエンタテインメント事業は、未来のデジタルエンタテインメントを構築する中で重要な役割を担っていることに誇りをもっています。今後も、ユーザー一人ひとりが、数多くの選択肢を自由に選び、組み合わせながら、いつでもどこでも楽しめるエンタテインメント環境を提供していきたいと考えています。

音楽

アーティスト発掘・育成への注力と新たな配信プラットフォームの整備により、事業構造の変革を推進します。

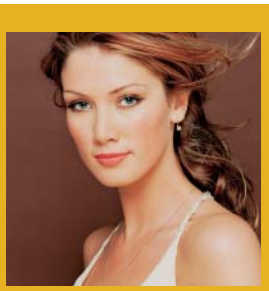
2003年度、SMEIは会長兼CEOのアンドリュー・ラックの指揮のもと、製造、流通、間接部門の合理化やレーベルサービスの一元化といった世界規模での構造改革を引き続き行ったことにより、財務基盤を強化し黒字化を達成しました。同時に米国および世界各地でのアーティストの発掘・育成に引き続き注力すべく、経営資源を投入しています。

加えて、ソニーとドイツのベルテルスマン社は、2003年12月に、音楽制作事業に関する合弁会社の設立について合意しました。新会社「ソニー BMG」はそれぞれの親会社が50%ずつ出資し、傘下にはBMGとSMEIの音楽制作事業が統合されます（なお、BMGおよびSMEIそれぞれの音楽出版事業、パッケージメディアの製造・物流事業および㈱ソニー・ミュージックエンタテインメント（SMEJ）は新会社には含まれません）。この合弁会社は、米国およびEU当局からの承認取得を経て設立されることになっており、2004年夏には統合完了を見込んでいます。

SMEIは、ビヨンセの「Dangerously In Love」、エヴァネッセンスの「Fallen」、ジェシカ・シンプソンの「In This Skin」、ジョン・メイヤーの「Heavier Things」などの2003年のトップセラーにより、引き続き世界規模での成功を収めています。また、2004年度も、プリンス、ジョージ・マイケル、デスティニーズ・チャイルド、グッド・シャーロット、ジェニファー・ロペス、システム・オブ・ア・ダウン、シャキーラなどの有名アーティストの作品による貢献が期待されています。

SMEIは、音楽事業にとって重要なアーティストを育てるために、米国をはじめ世界各地でアーティストの発掘と育成に注力しています。主な施策の一つとして、ソニー社内のレーベ

ビヨンセ
ビヨンセのソロデビューアルバム「Dangerously In Love」は、最優秀R&Bアルバム賞ほか、アルバムの中の「Crazy In Love」が最優秀R&B楽曲賞に選ばれるなど、2004年グラミー賞5部門で受賞し、単年度の女性アーティストによるグラミー最多受賞を記録しました。



デルタ・グッドレム
デルタ・グッドレムのデビューアルバム「Innocent Eyes」は、オーストラリアのARIAチャートで29週連続1位を獲得、その中のシングル5曲も1位を獲得しました。デビューアルバムで1位のシングルを5曲獲得した史上初のアーティストです。

ジョン・メイヤー
ジョン・メイヤーのセカンドアルバム「Heavier Things」は、2003年9月のビルボードトップ200アルバムチャートで初登場1位を獲得、200万枚以上の売上を達成しました。

プリンス
「Purple Rain」の発売20周年に際し、プリンスは、2004年グラミー賞授賞式での鮮烈なパフォーマンス、ロックの殿堂入り、歴史に名を残すワールドツアーの挙行などで、再び人気を博しました。

ボルノグラフィティ
深い音楽性をもちながらも、ポップなメロディーや艶やかな歌声が魅力のボルノグラフィティは、ライブステージにおいても熱狂的なファンをつかんでいます。
2004年7月28日にはファン待望の初のベストアルバムを2枚同時にリリースします。

Crystal Kay（クリスタル・ケイ）
ピュアなハートと天才的な歌唱力をもつクリスタル・ケイは13歳でのデビューから早くも5年のキャリアをもつ実力派アーティスト。
2004年6月30日にはタイアップ曲を中心にコンパイルしたデビュー5周年記念アルバム「CK5」をリリースします。

ルや事業部門に代わり、ヒップホップやR&Bといったジャンルのアーティストの発掘と育成を専門に行うソニー・アーバン・ミュージック部門を設立しました。この部門では、リル・フリップ、ジャギド・エッジ、バウ・ワウといったトップアーティストを手がけています。また、SMEIは引き続き、世界各地でローカルアーティストを発掘・育成し、国際的な舞台で活躍させる戦略も強化しています。スペインのラ・オレハ・デ・バン・ゴッホ、オーストラリアのデルタ・グッドレム、台湾のジェイ・チュウ、カナダのガルーなどが国際的な評価を得ています。

さらにSMEIでは、米国や欧州で普及しつつある合法的なデジタルサービスや携帯電話向けのサービスなど、新たな配信プラットフォームを通じたコンテンツの配信にも積極的に取り組んでいます。SMEIは既にさまざまなオンライン・サービスとの間で配信契約を結んでおり、今後は世界各地のパートナーとともに携帯電話ユーザーに対してヒット曲の着信音サービスの販売を進めていきます。現在では米国をはじめ、イギリス、フランス、ベルギー、スペイン、ポルトガル、イタリア、スウェーデン、ハンガリー、オーストラリア、ドイツ、オランダ、ノルウェー、台湾、ニュージーランド、香港などを含む15以上の国・地域でヒット曲を着信音サービスとして販売しており、今後もパートナーやサービス地域をさらに拡大していきます。

またSMEIは、米国レコード産業協会（RIAA）や国際レコード産業連盟（IFPI）との音楽業界の著作権侵害対策への取り組みに加えて、キャンパスアクションネットワーク（CAN）として知られる革新的な取り組みにおいて業界をリードしてきました。CANは、キャンパス内での合法的なオンライン音楽サービスの開始や違法なファイル交換の防止をサポートすることを目的としています。

日本においては、SMEJが音楽制作ビジネスのみならず音楽出版、アーティストマネジメントなどを手がけており、長期にわたって業界で主導的な地位を占めています。2003年度には、日本のレコード市場全体が2桁の落ち込みをみせる中で、SMEJは増収増益を達成しました。特にCHEMISTRY（ケミストリー）、中島美嘉、ORANGE RANGE（オレンジレンジ）、SOUL'd OUT（ソウルドアウト）といったトップアーティストのヒットが業績に大きく貢献しました。

また、ネットワークサービスビジネスについても、モバイルビジネスの“着うた®”ダウンロードサービスを中心にビジネスが拡大しています。今後も、これらビジネスへの積極的な取り組みを進め、新たな収入源の柱に育てていきます。

一方、業界全体の問題となっているCDの違法コピーへの対策に関しても、SMEJは中心的役割を果たしています。CDの違法コピー問題への取り組みの一環として、SMEJは独自のコピーコントロール技術を付加したCD“レーベルゲートCD2”を導入するなど、業界のリーダーとして著作権保護に率先して取り組んでいます。

着信音サービス（Master Ringtones）楽曲ライブラリーを携帯電話ユーザーへ配信

急速に成長する着信音配信市場は有望な新規の収益源であり、SMEIは着信音向け楽曲配信サービス、単音・和音の着信メロディ、有名人の声を録音した着信ボイス、プリペイドカード、効果音、壁紙、曲のプレゼントサービス、モバイルカラオケ、イメージ画像など幅広いサービスの携帯電話への提供を展開。世界各地の携帯電話会社と提携し、最も売れているヒット曲を着信音としてダウンロードできるようにしています。また、SMEIは米国の大手移動体通信会社であるスプリント社と提携し、大手音楽会社として米国で初めて着信音向けに楽曲の配信サービスを提供しました。SMEIの一部門であるソニー・モバイルグループでは世界15カ国以上でモバイル関連商品やサービスを提供しており、多くのユニークな商品を開発しています。その中の一例としては、次世代の携帯電話用コンテンツ閲覧サービスである“ソニーミュージックボックス”、モバイルイメージ画像サービス“RUNpics”、アーティストや新譜に関するニュース、プレビューをダウンロードできる“Front Row by Sony Music”などがあります。

日本での携帯電話向けコンテンツダウンロードサービス“着うた®”

日本においては、第3世代携帯電話の普及にともないCD音源が着信音に設定できる携帯電話向けコンテンツダウンロードサービス“着うた®”が急成長をし、サービス開始後1年余りで100億円規模の市場に成長しました。このサービスの立ち上げに際しては、SMEJが、他の大手レコード会社4社と共同出資しているレーベルモバイル㈱を中心に業界をリードして本サービスを世界に先駆けて実現することに寄与し、“着うた®”はビジネスとしてもこの市場で業界第1位の地位を確立しています。

映 画

ソニーを未来のデジタル市場のリーディングポジションに導く、ビジョンと創造性。

会長兼CEOのマイケル・リントンの指揮のもと、SPEは、独自のアプローチによるコンテンツ制作、また映画およびテレビ番組の膨大なライブラリーの価値の向上によって、映画・テレビ・デジタル部門を強化しています。また、新しいフォーマットや配信チャンネルを効果的に活用し、SPE独自のビジネス機会の開拓と展開に注力しています。

映画部門では、モーション・ピクチャー部門の会長であるエイミー・パスカルが率いるコロンビア・ピクチャーズ、スクリーン・ジェムズ、ソニー・ピクチャーズ・クラシックス、レボリューション・スタジオといった数多くのレーベルによる幅広い作品のポートフォリオを構築し、好調な業績を継続しました。2003年度は「バッドボーイズ2バッド」、「S.W.A.T.」、「Anger Management」、「Something's Gotta Give」、「50 First Dates」などの劇場公開作品の成功により、米国および米国外の市場でそれぞれ10億米ドルを超える劇場興行収入を2年連続で記録しました。また

2004年夏に公開となる待望の「スパイダーマン2」が劇場興行収入に大きく貢献すると期待されています。さらに、新旧作品を交えた4,000本を超えるライブラリーによって、世界的に急速に成長しているホームエンタテインメント市場で大きな収益をあげていきます。

テレビ番組制作事業においても、2003年度は特別な年でした。米国のプライムタイムに放映された「ジョアン・オブ・アルカディア」は最高視聴率を獲得した番組の一つであり、独創的かつ経済的な番組制作の手法を導入したことで大きな成果を見せました。

また3回目という記録的なサイクルのシンジケーション販売を行った「サインフェルド」や引き続き根強い人気を博しているゲームショー「ホイール・オブ・フォーチュン」、「ジェパディ!」、昼のドラマシリーズでエミー賞を受賞した「ザ・ヤング・アンド・レストレス」、「デイズ・オブ・アワー・ライブス」などの豊富なライブラリーもSPEの収益性に大きく貢献しています。

同時に、SPEは、全世界での番組提供能力を引き続き拡大しており、国際色豊かなライブラリーの価値の向上を図っています。全世界で35を超える放送局への資本参加をベースに、重点地域での新規立ち上げを通じて、自社のAXNやアニマックスといったネットワーク・ブランドの拡大に努めています。

今後は、デジタルビジネスを通じて新しい収益の柱を育てることがSPEの最重要課題の一つです。既に1,700本近くの映画やテレビ番組がデジタル化されており、ライブラリーを新しい配信チャンネルで提供する準備も整えると同時に、PSPや高精細ブルーレイディスク対応のコンテンツ配信にも対応していきます。また、SPEはソニー・ピクチャーズ・イメージ・ワークスの貢献によりデジタル効果やアニメーションの分野において主導的な地位を築いてきました。さらにソニー・ピクチャーズ・アニメーションを新設して、コンピュータ・グラフィックス（CG）のみを駆使した映画の開発・製作に取り組んでおり、デジタルコンテンツ製作の分野をリードしていきます。

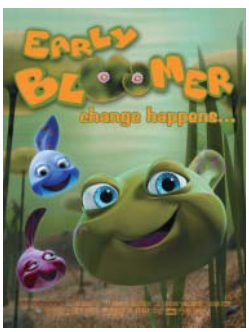
SPEは、引き続きデジタルエンタテインメントにかかわるすべての最先端技術の分野において米国映画協会（MPAA）と協力して世界中の著作権侵害問題の解決に取り組んでいきます。

「イメージ・モーション™」で躍進する、ソニー・ピクチャーズ・イメージ・ワークス

ソニー・ピクチャーズ・イメージ・ワークスは、独自に開発した最新のCG技術「イメージ・モーション™」を駆使し、次世代に向けたデジタルコンテンツを製作しています。「イメージ・モーション™」はトム・ハンクス主演、ロバート・ゼメキス監督の映画「ポーラー・エクスプレス」のために開発された新技術で、役者の動き全般を捕えることが可能になりました。またイメージ・ワークスはビジュアル特殊効果で数々の賞を受賞していることで知られており、「スパイダーマン」、「スパイダーマン2」、「スチュアートリトル」、「バッドボーイズ2バッド」、「キャストアウェイ」、「ハリー・ポッターと賢者の石」などの映画に主要なCGを提供しています。アニメーション映画「チャブチャブズ」では、アカデミー®短編アニメ賞を受賞しました。
「イメージ・モーション™」は、個々のシーンで、多くの役者の顔や体の動きを同時に精緻に記録することができる画期的なシステムです。この技術を使うことによって、PCで制作したキャラクター上で極めてリアリスティックな顔の表情や人間の動作を表現することが可能になります。現在、イメージ・ワークスでは「イメージ・モーション™」を用いた多くのプロジェクトが進行しています。イメージ・ワークスは、今後も常に最新技術を生み出し、画期的な次世代のデジタル・エンタテインメントを提供し続けていきます。

ビッグ・フィッシュ
2003年に公開されたティム・バートンの「ビッグ・フィッシュ」。いつも、おとぎ話を創作しては語り続ける父親と、それを疎ましく思う息子との親子関係を描いた心温まるストーリーです。息子は父親のつくり話の中にある真実を求めるうちに、父親の長所と短所に向き合うことに・・・。

Motion Picture & Artwork © 2003 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.



アーリー・ブルーマー
「アーリー・ブルーマー」はコンピュータで製作されたアニメーションの短編映画です。不器用だけれども可愛らしいおたまじゃくしが、いたずら好きで陽気な友達と仲良くしながら、成長していく過程をコミカルに描いた話です。

Motion Picture © 2003 Sony Pictures Imageworks Inc. All Rights Reserved.

ジョアン・オブ・アルカディア
「ジョアン・オブ・アルカディア」は、16歳のジョアン・ジラルディ（アンバー・タンブリン）を描いた1時間ドラマです。うまくいかないティーンエイジャーの人生が、彼女のもとに神が現れたことから、ますますややこしく・・・。最初は自分の正気を疑ったジョアンでしたが、「神の力添え」を実感するにつれ、神の助言を聞き入れるようになるのでした。

Television Series © 2003, 2004 Sony Pictures Television Inc. and CBS Broadcasting Inc. All Rights Reserved.

スパイダーマン2
「スパイダーマン2」は、ピーター・パーカーが高校時代から思いを寄せていたメリー・ジェーン・ワトソンに別れを告げ、スパイダーマンとして生きることを決意した2年後のストーリーから始まります。スパイダーマンと大学生の二重生活の毎日をなんとか送るピーターは、新たな問題に直面します。金属製触手を操る手ごわい怪人との対決で、ピーターが大切に思う人間関係が崩壊の危機に・・・。

Motion Picture & Artwork © 2004 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.
Spider-Man Character ® & © 2004 Marvel Characters, Inc. All Rights Reserved.

S.W.A.T.
2003年夏にヒットした「S.W.A.T.」は1970年代の人気テレビ番組をモチーフにしたアクション映画です。麻薬王を連邦刑務所に護送中の当局エリートチームと、1億ドルの賞金を目当てに麻薬王の奪還を狙う容赦ない武装集団との戦いを描いたストーリーです。

Motion Picture & Artwork © 2003 Columbia Pictures Industries, Inc. All Rights Reserved.

エバークエスト2
ソニー・オンライン・エンタテインメントにて制作されている続編、「エバークエスト2」。「エバークエスト2」は大規模なマルチプレーヤーによる次世代のオンラインゲーム。数十万人のオンラインゲームプレーヤーが、3Dファンタジーの広大な世界を舞台に、永遠の冒険（エバークエスト）を繰り広げます。

代表執行役 副社長 徳中 暉久

Financial Services

金 融

中間金融持株会社を設立
生命保険・損害保険・銀行の機能を融合して
付加価値の高い商品と質の高いサービスを提供していきます

Sony Financial Holdings

2004年4月1日に中間金融持株会社「ソニーフィナンシャルホールディングス㈱」を設立しました。

2004年4月1日、ソニーは、ソニー生命保険㈱（ソニー生命）、ソニー損害保険㈱（ソニー損保）、ソニー銀行㈱（ソニー銀行）の3社を傘下に置く金融持株会社「ソニーフィナンシャルホールディングス㈱（SFH）」を設立しました。これは、日本で初めて、生命保険・損害保険・銀行という3つの異なる業態の金融サービス事業を統合した金融持株会社となります。

金融サービス事業は、ソニーグループの他の事業とは異なり、事業の成長とともにお客さまからお預かりしている資産が拡大するという特徴があります。金融分野の2004年3月末時点の総資産は約3兆4,750億円にまで達し、前年度末比20％増と順調に成長を続けています。一方、金融事業を取り巻く環境は、急速な少子高齢化の進展や情報技術の進歩によって変化しており、お客さまのライフスタイルや金融商品に対するニーズは、今後ますます多様化していくことが予想されます。

このような環境変化に迅速かつ的確に対応するため、より専門的な知識や経営資源を集中させた持株会社方式の体制により、付加価値の高い商品と質の高いサービスを開発し、お客さまの「利便性」を高めることが必要であると考えました。戦略型・創造型金融持株会社の設立を契機に、生命保険・損害保険・銀行という業態の枠組みを超え、金融のもつ多様な機能（貯める・増やす・借りる・守る）を融合させ、金融サービス事業の事業価値を向上させていきます。

金融サービス事業に関する積極的なディスクロージャーを推進。
金融サービス事業の事業価値を顕在化させ、ソニーグループの企業価値向上に貢献します。

SFHの設立によって、金融3社はソニー㈱との経営の独立性を維持しながらも、SFHグループとして一体化した総合金融戦略を実践し、安定的に金融サービス事業を成長させることができます。金融サービス事業に求められる「安心や信頼」といった新たな価値観をソニーブランドに加えることが可能になると同時に、収益面においてもソニーグループに貢献できると考えています。

また、金融サービス事業に関する積極的な

ディスクロージャーを推進し、お客さまや投資家の方々に経営の健全性をご理解いただき、金融サービス事業の信頼性をより一層向上させていきます。

ソニーは、金融サービス事業の経営基盤の強化と拡大に向け、SFHの株式公開を検討しています。株式公開によって、金融サービス事業の成長に必要な資金調達手段を多様化させるとともに、金融サービス事業の事業価値を顕在化させることが可能になり、結果として、ソニーグループの企業価値向上に貢献すると考えています。

チャンネルの融合などで商品力・サービス力を強化する融合戦略。環境変化に即応した総合金融サービスを実現します。

ソニー生命は、ライフプランナーを中心としたコンサルティングセールス、ソニー損保は、電話とインターネットを中心としたダイレクトセールス、ソニー銀行は、インターネットを中心としたサービスサイトなど、金融3社はそれぞれの業界において独自性の高い商品やサービスを提供することで、お客さまから高く評価されています。

金融3社それぞれが持つ強みを融合するとともに、ソニーらしい独創性とイノベーションを発揮することによって、金融3社それぞれとお取引いただいているお客さまやサービス間の「隙間」を埋めていくことが可能になると考えています。

現在、ソニー生命のライフプランナーがソニー損保の自動車保険を紹介したり、ソニー損保のお客さまにソニー生命のライフプランナーによるコンサルティングサービスを紹介したりと、いくつかの具体的な融合サービスを展開しています。また、ソニー銀行では、住宅ローンを申し込まれたお客さまへソニー生命の団体信用生命保険を提供しています。

このような連携を強化することにより、従来の金融機関では提供できなかったような付加価値の高い魅力的なサービスや商品をお客さまへ提供し続けていきます。

㈱ソニーファイナンスインターナショナル

クレジットカード事業、e-コマース決済代行事業、リース事業などを展開。クレジットカード事業ではソニー開発の非接触ICカードを用いたネットショッピング向け“eLIO（エリオ）”カードの発行を2002年に開始、提携先や加盟店開拓などに注力することでカード利用取扱高を拡大中です。クレジットカードの発行枚数は、2004年3月末時点で“eLIO”カード50万枚、従来型クレジットカード100万枚の合計150万枚であり、特に“eLIO”カードについては2005年3月末までに100万枚の発行をめざしています。“eLIO”カードはネットショッピング向け“eLIO”に加え、ビットワレット㈱が運営する電子マネー“Edy”や広く普及しているクレジット「VISA」も搭載したマルチペイメントカードです。

安心で簡単なネットショッピング用クレジットカード“My Sony Card”

ソニー生命

『生命保険にも「品質」があることをお伝えしたい。』という想いから、「Sony Life Quality.」をコーポレートスローガンとしています。

「生命保険のプロフェッショナル」であるライフプランナーやパートナー（代理店）は、お客さまの現状や人生設計、将来の夢などをお聞きしながら分析し、緻密なコンサルティングによって、オーダーメイドの保障プランを提案します。また、一生涯にわたってお客さまの最適な保障内容を維持し、万一のときには、迅速かつ正確に保険金や給付金をお届けしています。

ソニー生命はお客さまから高い評価をいただいており、生命保険業界全体の保有契約高が減少する状況においても、2003年度の個人保険の保有契約高が26兆2,426億円、前年度比5.8％増と順調に伸展しました。また、2003年度の解約・失効率も7.4％と低い水準を維持しています。

ソニー損保

ソニー損保は、電話やインターネットを活用した「リスク細分型自動車保険」と「ガン重点医療保険“SURE”」の販売を通じて、きめ細かな保険サービスを提供しています。2003年度の正味収入保険料は310億円、前年度比27％増と順調に推移し、自動車保険とガン重点医療保険を合わせた保有契約数は50万件を超えました。また、2003年度には開業以来初めて営業利益を計上することができました（米国会計原則ベース）。ソニー損保では、2004年度に開業5周年を迎えるにあたり、新たに『“Feel the Difference”～この違いが、保険を変えていく。～』をコーポレートスローガンに掲げました。顧客価値のあるソニー損保ならではの違い（＝Difference）をお客さまに感じていただけるよう、独自性のある商品やサービスを創り出していきます。

ソニー損保の正味収入保険料および前年度比は、米国会計原則に則って算出されています。したがって、ソニー損保が国内の会計原則に則って個別に開示している業績とは異なります。

ソニー銀行

ソニー銀行は、お客さまが、それぞれのニーズにあった金融資産の適切な配分・管理・運用が行えるよう、インターネットのサービスサイトを通じて資産運用・資産管理のためのツールである“MONEYKit”を提供しています。2004年3月末の口座数は、前年度末に比べ77,666口座（40％）増加の268,780口座、預金残高は1,301億円（52％）増加の3,788億円となりました。特に、24時間取引可能な「外貨預金」は、残高が586億円（2.2倍）増加の1,072億円となっています。

また、申し込みから契約まで来店不要で手続きができる「住宅ローン」は、金利タイプの変更や繰り上げ返済もインターネットで簡単にできるという利便性がお客さまから支持され、前年度末に比べ、残高が397億円（2.9倍）増加の604億円となりました。

（2004年5月）

Other

その他

インターネットサービスプロバイダー

So-net

日本におけるインターネット利用者数は、2004年3月末で3,600万人を超えています。このうちブロードバンドの利用者は1,400万人以上にまで伸びてきており、日本でのインターネットの環境は急激に変化しています。

このような中、インターネット関連サービス“So-net（ソネット）”では、ブロードバンド向けの接続サービス、コンテンツサービスの充実を図っています。

例えば、テレビ向けホームページサービスの一つとして、2004年4月からソニーのロケーションフリーテレビ“エアボード”「LF-X1」向けに、テレビを見ながらニュースや天気、テレビ番組表、占いなどの情報を簡単かつ便利に見ることができるサービスを提供し、テレビの新しい楽しみ方を提案しています。

また“So-net”は、“エアボード”「LF-X1」の特長である海外や外出先から、家のテレビ番組やDVDソフトが楽しめるNetAV機能*をサポートしています。

ロケーションフリーテレビ“エアボード”「LF-X1」向けホームページサービス

*NetAVとは、“So-net”のダイナミックDNSサービス（推奨）を利用することによって、実現される機能です。個人として楽しむほかは、著作権の権利者に無断で使用できません。

ICカード事業

ソニーが開発した非接触ICカード技術方式“FeliCa”が、日常生活へ浸透しています。

“FeliCa（フェリカ）”は、カードを読み取り機にかざすだけでデータのやり取りができる非接触ICカードの技術方式です。Felicity（至福）を語源とし、日常生活をより楽しく便利にするために誕生しました。データを書き換えることで何度でも再利用でき、カード内のメモリを事業者ごとに個別の鍵で管理できる特長をもつため、複数事業者がアクセス権を設定することも可能です。また業界最速の処理スピードを誇り、相互認証および通信データの暗号化により安全な通信環境を確保しています。それらの特長が高く評価され、日本では東日本旅客鉄道㈱（JR東日本）の「Suica（スイカ）」や西日本旅客鉄道㈱（JR西日本）の「ICOCA（イコカ）」、さらには各地のバスなど各交通機関に採用されています。海外でも、香港、シンガポール、中国、インドなどの交通機関でも採用されており、特に世界で一番早く“FeliCa”を採用した香港では、公衆電話やコンビニエンスストアなどでも使うことができます。交通機関以外でも、商業施設で飲食や物販に利用できる電子マネーや施設の入退出鍵機能を持つ社員証、学生証などとしても数多く採用されています。また“FeliCa”は、ビットワレット㈱が運営する電子マネー“Edy（エディ）”にも採用され、日本のコンビニエンスストアなど約9,000店舗以上で利用されているほか、㈱ソニーファイナンスインターナショナルが開発したインターネット専用クレジットカード“eLIO（エリオ）”にも採用されています。2004年夏からは日本で“FeliCa”対応ICチップを搭載した携帯電話端末が、㈱NTTドコモより順次発売される予定です。

非接触ICカード“FeliCa”

Suica 定期券・イオカード（JR東日本・東京モノレール・東京臨海高速鉄道）
発行枚数約900万枚。
* Suicaは、JR東日本の登録商標です。

ICOCA 定期券・ICOCA（JR西日本）
発行枚数約130万枚。
* ICOCAは、JR西日本の登録商標です。

ez-link（イージーリンク）（シンガポール）
シンガポールの鉄道や地下鉄、バス交通機関の乗車券。発行枚数約600万枚。

ANAマイレージクラブEdyカード（全日本空輸㈱）
マイレージを“Edy”へ交換も可能。

Octopus Card（オクトパスカード）（香港）

香港の鉄道や地下鉄、バス、フェリーなどの交通機関の乗車券のほか、物販やIDとして利用。カードと時計型があります。発行枚数1,000万枚以上。
* オクトパスカードは、Octopus Cards Limited社の登録商標です。

Octopus Watch（オクトパスウォッチ）（香港）

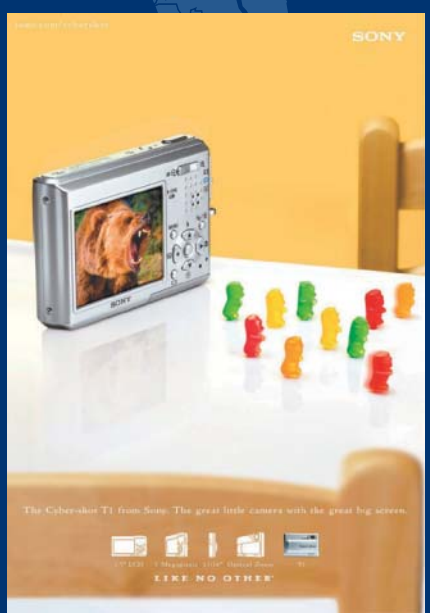
世界中で親しまれているソニーの広告

ソニーは多くの国と地域で、
それぞれの文化や特性にあった広告を
展開しています。

欧州 DVD ハンディカム

ラテンアメリカ Net MD ウォークマン

日本 二足歩行ロボット QRIO



米国 デジタルスチルカメラ

中国 DVD プレーヤー

カナダ フラットパネルテレビ

コーポレートガバナンス

委員会等設置会社の果たす機能

「委員会等設置会社」の選択

ソニー㈱は2003年6月、日本の商法にもとづく「委員会等設置会社」を選択し、法定機関として、社外取締役過半数で構成される指名、監査、報酬の3つの委員会および執行役を設置しました。取締役会および3つの委員会は、ソニーグループの経営の基本方針を決定するとともに、ソニーグループの経営の適法性・妥当性を確保することを通して、企業価値の向上をめざします。

各機関の役割

取締役会および各委員会の主な役割は次のとおりです。

〈取締役会〉

① ソニーグループの経営の基本方針の決定
② ソニーグループの業務執行の監督
③ 委員会を組織する取締役の決定
④ 執行役の選解任

〈各委員会〉

指名委員会:取締役の選解任議案の決定

監査委員会:取締役および執行役の職務執行の監査、会計監査人の選解任議案の決定

報酬委員会:取締役および執行役の個人別報酬の決定

執行役:設備投資や資本提携など、個々の業務執行に関連する意思決定については、グループCEO以下の執行役に対して大幅に権限を委譲しました。執行役は、取締役会から授権された範囲で、ソニーグループの業務を執行し、ソニーグループの企業価値の向上をめざしています。

業務執行役員:事業ユニット、研究開発、本社機能など、特定領域について業務執行責任を担い、取締役会および執行役が決定する基本方針のもとで担当業務を遂行します。

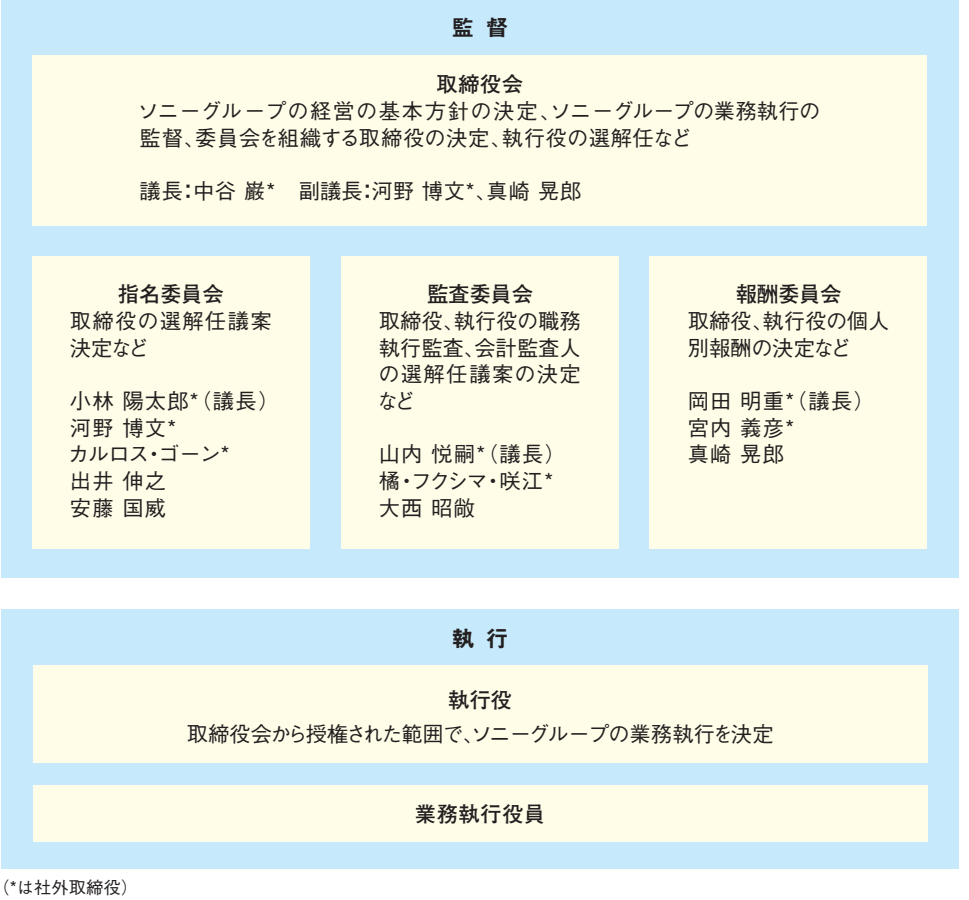
各機関の構成メンバー

2004年6月22日に開催された株主総会では、社外取締役8名を含む16名の取締役が選任されました。さらに、株主総会直後に開かれた取締役会において、3つの委員会の構成メンバーとともに、2名の代表執行役を含む15名の執行役を選任しました。

開催実績

2003年度の1年間（委員会については2003年6月20日以降2004年3月31日まで）において取締役会は9回、指名委員会が4回、監査委員会が8回、報酬委員会が6回開催されました。

ソニーのコーポレートガバナンス機構



（*は社外取締役）

「委員会等設置会社」へ移行した背景

ソニーでは、以前より指名委員会、報酬委員会があり、また社外取締役も従来から選任されていたため、「委員会等設置会社」への移行も大変スムーズに進めることができました。「委員会等設置会社」の採用は、コーポレートガバナンスの強化を目的としています。コーポレートガバナンスの本質は、経営の透明性を確保し、問題点を早期に発見していかに早く手を打つかという点にあります。ソニーはこれまでも、経営の監督と執行の分離を目的とした執行役員制の導入など、コーポレートガバナンス強化のための諸施策を実施してきました。「委員会等設置会社」への移行は、「委員会等設置会社」の法制化に合わせて、ソニーが独自に導入してきた各制度の法的安定性を高めるために実施されたものです。

取締役　真崎 晃郎

「委員会等設置会社」への移行から1年 コーポレートガバナンス体制がどう進化したかを中心に報告します

ソニーらしいコーポレートガバナンスに向けた工夫

ソニーではガバナンス強化のため、商法の要請事項に加え、監督機関である取締役会の執行からの独立性を確保するための事項、および各委員会の活動や決定の妥当性を確保するための事項などを取締役会規定に盛り込み、制度化しています。

ソニーが規定する制度の中には、ソニー独自の考え方にもとづくものが多く含まれています。例えば、監督側である取締役会の定員を10名以上20名以下に定め、そのうち5名以上が執行役を兼務する取締役であることを規定しています。一般的には、執行と監督を分離することの重要性が謳われており、社内取締役の数を規定した制度は珍しいのですが、ソニーは、取締役会の中に一定数以上の社内取締役が入ることが重要であると考えています。それは、経理、財務、法務など、社内の統治機能を担う一部の執行側の機能は監督側と直結すべきと考えているからです。万が一、問題点を示す何らかの事象が執行側で発見された際、執行側と監督側が完全に分離され、執行側が監督側にアクセスする機会をもてないことは、むしろ仕組みとしてリスクがあります。そこで、ソニーではグループCEOを筆頭とする執行側に属している社内の統治機能を担う一部の組織は、同時に、取締役会の延長線上の組織と位置づけ、監督側とも直結する体制を構築しました。これにより問題点を示す何らかの事象が執行側で発見された場合、執行側は監督側に直接報告し、監督側は迅速に手を打つことができるのです。ソニーは、このように執行と監督の完全分離により発生するリスク、すなわち業務執行にかかわる情報が各取締役に適切に説明されないリスクを回避しています。こうした工夫により、ソニーは取締役会の監督機能の強化と執行側への権限委譲を図り、健全でダイナミックなグループ経営に取り組んでいます。

「委員会等設置会社」へ移行したことによる変化

「委員会等設置会社」へ移行後、ソニーの取締役会における議論は以前にも増して活発になりました。

ソニーではこれまで、業務執行に関する多くの重要案件が最高意思決定機関である取締役会において決定されていました。これに対し、「委員会等設置会社」へ移行後は、取締役会から執行役への権限委譲が進み、業務執行にかかわる多くの事項の決定が執行役に委ねられるようになりました。執行役の意思決定を監督する監督機能としての取締役会、取締役会から授権された範囲でビジネスの決定権を有する執行機能としての執行役、という2つの機能が明確に分離されたのです。これにより、執行側は業務執行におけるビジネス判断の根拠を、監督機能をもつ取締役側に対して今まで以上に明確に説明することが求められるようになりました。

企業の社会的責任（CSR）への取り組み

ソニーは、グローバル企業として、株主の皆様はもとより、お客さま、社員、ビジネスパートナー、地域社会を含めたステークホルダーの方々の関心に配慮し、ソニーグループの事業活動を遂行しています。2003年にはソニーグループの全役員・社員を対象とした「ソニーグループ行動規範」にて、法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、情報開示などにかかわる基本方針を定めました。今後とも、ソニーグループにおけるコンプライアンスの徹底を強化し、健全な事業活動を営んでいきます。

CSR活動の具体的な取り組みについては、「ソニーCSRレポート2004」をご覧ください。

ソニーCSRレポート2004

新任取締役および新任執行役

（2004年6月22日現在）

取　締　役

出井 伸之
ソニー㈱　代表執行役 会長

安藤 国威
ソニー㈱　代表執行役 社長

真崎 晃郎
ソニー㈱　執行役 副社長

ハワード・ストリンガー
ソニー㈱　執行役 副会長

久夛良木 健
ソニー㈱　執行役 副社長

德中 暉久
ソニーフィナンシャルホールディングス㈱
代表取締役社長

ヨーラン・リンダール
ソニー㈱

大西 昭敞
ソニー㈱

中谷 巌
㈱UFJ総合研究所 理事長

岡田 明重
㈱三井住友フィナンシャルグループ
取締役会長（代表取締役）

河野 博文
東京海上火災保険㈱　顧問

小林 陽太郎
富士ゼロックス㈱　代表取締役会長

カルロス・ゴーン
日産自動車㈱　取締役社長 兼 CEO

橘・フクシマ・咲江
コーン・フェリー・インターナショナル㈱
日本担当代表取締役社長

宮内 義彦
オリックス㈱　取締役 兼 代表執行役 会長・グループCEO

山内 悦嗣
㈱三井住友フィナンシャルグループ
取締役

執　行　役

出井 伸之
代表執行役 会長 兼 グループCEO

安藤 国威
代表執行役 社長 兼 グローバル・ハブプレジデント、パーソナルソリューションビジネスグループ担当

ハワード・ストリンガー
執行役 副会長 兼 COO（エンタテインメントビジネスグループ担当）、米州地域代表

髙篠 静雄
執行役 副社長 兼 COO（IT & モバイルソリューションズネットワークカンパニー、プロフェッショナルソリューションズネットワークカンパニー担当）

久夛良木 健
執行役 副社長 兼 COO（ゲームビジネスグループ、ホームエレクトロニクスネットワークカンパニー、セミコンダクタソリューションズネットワークカンパニー担当）、セミコンダクタソリューションズネットワークカンパニー NC プレジデント

真崎 晃郎
執行役 副社長 兼 グループ・ジェネラル・カウンセル

井原 勝美
執行役 副社長 兼 グループCSO & CFO

中鉢 良治
執行役 副社長 兼 COO（マイクロシステムズネットワークカンパニー、EMCS担当）、マイクロシステムズネットワークカンパニー NC プレジデント

木村 敬治
執行役 専務　IT & モバイルソリューションズネットワークカンパニー NC プレジデント

新村 勉
執行役 上席常務　ホームエレクトロニクスネットワークカンパニー NC プレジデント

西田 不二夫
執行役 上席常務　マーケティング・広報担当

湯原 隆男
執行役 常務　財務・IR担当

大根田 伸行
執行役 常務　TR60・経営企画・経理・IS担当

桐原 保法
執行役 常務　人事担当

ニコール・セリグマン
執行役　兼　グループ・デピュティ・ジェネラル・カウンセル

財務セクション

事業・財務の概況と見通し 60

5年間の要約財務データ 87

四半期財務データおよび株式情報 89

セグメント情報 90

連結貸借対照表 94

連結損益計算書 96

連結キャッシュ・フロー計算書 98

連結資本変動表 100

※ 連結財務諸表注記および監査報告書は、CD-ROMに含まれています。

事業・財務の概況と見通し

ソニー株式会社および連結子会社

以下の「事業・財務の概況と見通し」は、2004年6月22日現在の経営陣の認識にもとづいています。

業績概況

（2004年3月31日に終了した年度と2003年3月31日に終了した年度との比較）

営業概況

2003年度の世界経済につきましては、景気に回復の傾向が見られたものの、特にイラクなどにおける政治情勢やテロに対する警戒などから、経済における先行き不透明感が継続しました。日本経済は、株式市場に回復の兆候が見られたものの、本格的な景気回復および消費の回復を確認できるには至りませんでした。

このような市場環境、および、米国において一般に公正妥当と認められた会計原則（以下「米国会計原則」）に準拠し業績を報告通貨である円に換算（以下「円ベース」）した際の影響にもかかわらず、ソニーの2003年度の売上高および営業収入（以下「売上高」）は2002年度に比べ0.3%増加しました。エレクトロニクス分野における外部顧客に対する売上高が増加し、金融分野においてソニー生命保険㈱（以下「ソニー生命」）の運用損益改善により収入が増加した一方、ゲーム、映画、および音楽分野における売上高は減少しました。

ソニーの2003年度における営業利益は2002年度に比べ46.7%減少しました。これは、エレクトロニクス分野における構造改革費用の増加、ゲーム分野における売上高の減少や研究開発費の増加、および、映画分野において前年度には記録的なヒットだった「スパイダーマン」からの利益貢献があったこと、などによります。一方、金融分野におけるソニー生命での一般勘定の運用損益改善や、音楽分野における構造改革の効果、構造改革費用の減少、および広告宣伝費の削減により、利益の減少は一部相殺されました。

2002年度の為替レートを適用した場合（以下の2002年度の為替レートを適用した場合の業績については「為替変動とリスク・ヘッジ」参照）の2003年度の売上高は2002年度に比べ約3%増加し、2003年度の営業利益は2002年度に比べ約47%減少しました。

構造改革

（構造改革のより詳細な情報については、連結財務諸表注記17参照。また、今後の構造改革の計画については「経営課題の認識および戦略関連事象と見通し」参照）

ソニーは、2003年度には1,681億円の構造改革費用を計上し、2002年度の1,063億円から増加しました。構造改革は、主にエレクトロニクス分野、音楽分野および映画分野で実施されました。

1,681億円の費用のうち、1,334億円は、日本・米国・西欧を中心に、早期退職プログラム等により、9,000人が退職をしたことにともなう人員関連の費用です。なお、9,000人のうち5,000人は、日本での退職者です。

エレクトロニクス分野

エレクトロニクス分野の構造改革費用は2002年度の725億円に対し2003年度で1,433億円となり、年度初めに見込んだ1,350億円を上回りました。

2003年度においてソニーは、ブラウン管テレビからプラズマおよび液晶テレビへの需要の変化による市場縮小に対応し、テレビ用ブラウン管生産設備の合理化と事業の縮小を図るため、日本における製造事業の一部収束を決定しました。事業収束にともなう構造改革費用は合計で85億円となり、人員関連で31億円が、現金支出をともなわない設備の減損および除却で53億円が計上されました。構造改革費用の合計のうち、売上原価に2億円が、販売費および一般管理費に31億円が、資産の除売却損および減損（純額）に52億円が計上されました。

上述の取り組みに加え、2003年度には、エレクトロニクス分野で、早期退職プログラムを通して人員削減を前倒しで実施し、結果として人員関連で2002年度に比べ964億円増加の1,140億円の構造改革費用を計上しました。連結ベースでの9,000人の退職者のうち、大多数がエレクトロニクス分野の人員でした。早期退職プログラムによって、日本・米国・西欧において比較的給与水準の高いホワイトカラーの人員を削減する一方、中国を中心とする東アジア地域の製造拠点においては人員が増加しました。

音楽分野

世界経済の低迷、CD市場の成熟化、海賊版や違法コピーの影響、並行輸入、価格下落圧力および顧客の嗜好の多様化などにより、世界の音楽市場が引き続き縮小しているため、ソニーは、将来に向けより効率的かつ収益性の高いビジネスモデルの確立を目指し、音楽事業の再構築に積極的に取り組んでいます。音楽分野は、2000年度以来、全世界の拠点の統合・合理化を通じて人件費やその他の費用の削減を目的とする世界規模の構造改革を実施してきました。

2002年度に224億円の費用を計上して構造改革を行いましたが、ソニーは世界的な構造改革をさらに拡大し2003年度も107億円の費用を計上して引き続き構造改革を実行しました。構造改革活動には、米国のCD製造事業所の閉鎖や音楽制作事業の構造改革、人員削減を通じた間接部門のさらなる合理化が含まれます。構造改革費用のうち、人員関連で51億円、リース解約にかかるものとして13億円、現金支出をともなわない設備の減損および除却を含むその他の費用で42億円が、それぞれ計上されました。これらの構造改革費用のうちほとんどが、販売費および一般管理費に計上されました。人員については、全世界的な構造改革プログラムにより、さまざまな職位、機能、部門および地域で削減されました。

映画分野

2003年度の構造改革費用は、2002年度の5億円に対し、46億円となりました。固定費を削減するため、スタッフの人員削減や長期性資産の除却など、さまざまな施策を実行しました。人員削減にともない人員関連で10億円、現金支出をともなわない設備の減損および除却で17億円、その他19億円の構造改革費用を計上しました。構造改革費用の合計のうち、売上原価に15億円が、販売費および一般管理費に13億円が、資産の除売却損および減損（純額）に17億円が、それぞれ計上されました。

2003年度に計上した費用が50億円を超える構造改革は下記の通りです。

分野	構造改革の概要	2003年度に計上された費用	備考
エレクトロニクス	日本のテレビ用ブラウン管生産能力の縮小	85億円	2003年度末の債務残高22億円は2004年度中に全額支払いもしくは決済予定。
	早期退職プログラム	1,140億円	2003年度末の債務残高183億円は2004年度中に全額支払い予定。
音楽	米国のCD製造事業所の閉鎖、レーベル事業の構造改革や間接部門の合理化	107億円	2003年度末の債務残高62億円のほとんどは、2004年度中に支払いもしくは決済予定。

営業成績

	3月31日に終了した1年間		
（単位：億円）	2003年	**2004年**	増減率
売上高および営業収入	74,736	**74,964**	+0.3%
営業利益	1,854	**989**	–46.7
税引前利益	2,476	**1,441**	–41.8
当期純利益	1,155	**885**	–23.4

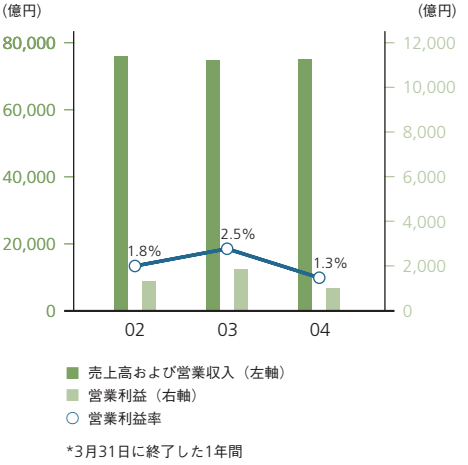
売上高

2003年度の売上高は、2002年度に比べ228億円（0.3%）増加の7兆4,964億円となりました。

売上高の内訳の詳細については、後述の「分野別営業概況」をご参照ください。

（後述の販売費および一般管理費に関する比率分析において、「売上高」については、「売上高および営業収入」のうち、純売上高および営業収入のみが考慮されており、金融ビジネス収入は除かれています。これは、金融ビジネス費用は売上原価や販売費および一般管理費とは別に計上されていることによります。さらに、研究開発費を含む売上原価に関する比率分析については、「売上高および営業収入」のうち純売上高のみが考慮されています。これは、売上原価は純売上高のみに関連して発生する費用であることによります。後述の比率分析のうち、セグメントに関するものについては、セグメント間取引を含んで計算されています）

売上高および営業収入と営業利益



*3月31日に終了した1年間

売上原価、販売費および一般管理費

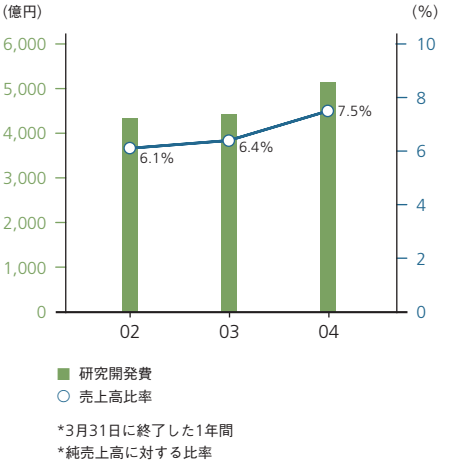
2003年度の売上原価は、2002年度に比べ788億円（1.6%）増加の5兆582億円となり、売上高に対する比率は2002年度の72.0%から73.5%に上昇しました。2003年度の原価率は、エレクトロニクス分野では78.8%で2002年度と変わらず、ゲーム分野においても2002年度の70.2%から70.1%とほぼ変わりませんでした。音楽分野の原価率は2002年度の61.5%から低下して60.7%となりました。しかしながら、映画分野の原価率は2002年度の58.2%から上昇して60.0%になりました。

エレクトロニクス分野においては、過年度に行われた構造改革の効果があったものの、主として2003年度における研究開発費の増加により相殺されました。ゲーム分野においては、プレイステーション2（以下「PS2」）ソフトウェアの増収があったものの、研究開発費の増加により相殺されました。音楽分野の原価率は過年度に実施された構造改革の効果により低下しました。しかしながら、映画分野の原価率は、前年度には収益性の高い大ヒット映画「スパイダーマン」があったため、前年度との比較では上昇しました。

2003年度の売上原価に含まれる人件費は2002年度に比べ17億円の増加にとどまりました。

2003年度の研究開発費（売上原価に含まれる）は、主としてエレクトロニクス分野およびゲーム分野での増加により、714億円（16.1%）増加の5,145億円となりました。研究開発費の売上高に対する比率は、2002年度の6.4%から7.5%に上昇しました。

研究開発費と売上高比率



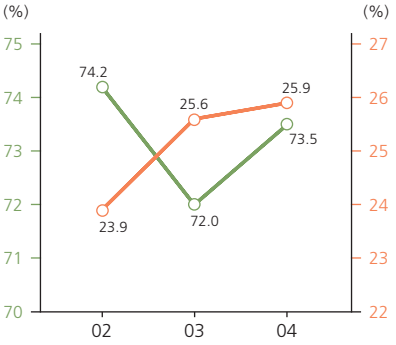
*3月31日に終了した1年間
*純売上高に対する比率

2003年度の販売費および一般管理費は、2002年度に比べ159億円（0.9%）増加の1兆7,982億円となりました。販売費および一般管理費の売上高に対する比率は、2002年度の25.6%から25.9%に上昇しました。このうち、エレクトロニクス分野で2002年度の20.3%から2003年度には21.8%に、ゲーム分野で18.0%から21.1%に、映画分野で34.4%から35.0%にそれぞれ上昇した一方、音楽分野では39.8%から35.0%に低下しました。

2003年度の販売費および一般管理費における人件費は、主としてエレクトロニクス分野における構造改革にかかる退職関連費用の増加により、2002年度に比べ897億円増加しました。一方、エレクトロニクス分野において、前年度に引当済みの特許権使用料の戻し入れが2003年度にあったため、特許権使用料が2002年度に比べ205億円減少し、販売費および一般管理費の増加を一部相殺しました。

2003年度における固定資産の除売却損（純額）は、2002年度に比べ44億円（11.1%）減少して355億円となりました。エレクトロニクス分野におけるブラウン管製造設備の除売却損、エレクトロニクス分野において製造子会社を完全子会社化した際に計上した営業権の減損、および、金融分野における固定資産リースの相手方だった㈱クロスウェイブ コミュニケーションズが会社更生手続開始の申し立てを行ったことにもとづく損失を計上しました。一方、その他分野においてクレジットカードの一部顧客にかかわる権利の譲渡にともなう利益を計上しました。

売上高原価率と販売費・一般管理費（SGA）比率



*3月31日に終了した1年間
*金融分野を除く売上高に対する比率

営業利益

2003年度の営業利益は、2002年度に比べ865億円（46.7%）減少の989億円となり、売上高に対する比率は2002年度の2.5%から1.3%に低下しました。エレクトロニクス分野は主として構造改革費用の増加により営業損失となりました。この一方、主として営業利益に貢献したビジネスセグメントは、絶対額の大きな順に、ゲームおよび金融分野でした。

その他の収益および費用

2003年度の連結業績におけるその他の収益は2002年度に比べ352億円（22.4%）減少の1,223億円となり、その他の費用は182億円（19.1%）減少の771億円となりました。その他の収益からその他の費用を差し引いた純額は2002年度から170億円（27.4%）減少して452億円の利益となりました。

その他の収益の減少要因は主として、2002年度にはテレムンド・コミュニケーションズ・グループおよびその子会社（米国スペイン語番組制作・放送グループであり、従来は持分法適用会社、以下「テレムンド」）の発行株式に対する持分の売却益665億円を計上していたことによるものです。この減少の一部は、為替差益が2002年度の19億円から161億円増加して181億円となったことにより相殺されました。この為替差益は、ソニーが主として、外貨建て売上債権や買入債務、および連結会社間の外貨建て取引から生じるキャッシュ・フローの為替変動リスクを軽減するために締結していた、先物為替予約および通貨オプション契約に関して生じたものであり、特に2003年度下期における円の為替レートの推移が、これらの予約および契約を行った時点に比べ円高だったことが主な要因です。この他、特許実施許諾料は2002年度の324億円から19億円（5.8%）増加して342億円、受取利息・配当金は43億円（29.9%）増加して188億円となりました。

その他の費用の減少は主として投資有価証券評価損が2002年度に比べ67億円（29.0%）減少して165億円となったことによります。この2003年度における評価損には、ソニーが少数株主持分を有するケーブル放送などを営む日本の株式会社が発行する有価証券に関する評価損103億円などが含まれます。この他、支払利息は2002年度から5億円（2.0%）増加して278億円となりました。

2004年1月に、フェリカネットワークス㈱が、発行価額100,000円で115,000株、総額115億円の第三者割当による新株発行を行いました。フェリカネットワークス㈱は、ソニーが開発した非接触ICカード技術方式FeliCaの携帯電話用ICの開発とライセンス事業、ならびにFeliCa対応携帯電話を利用したサービス事業者向けのプラットフォーム運営を主な事業とする会社です。この新株発行の結果、ソニーは34億円の利益を計上し、この利益に関する繰延税金負債を計上しました。この発行により、ソニーの持分は100%から60%に減少しました。なお、2004年6月にフェリカネットワークス㈱が、第三者割当増資を行ったため、現在のソニーの持分は、約57%になっています。

上記の発行に加えて、2003年度において、ソニーはその他の子会社や持分法適用会社の株式発行にともなう利益15億円を計上し、その結果、当該利益の総額は49億円となりました。これらの発行は、ソニーグループにおける広範な企業再編にもとづくものではなく、また、ソニーには当該発行時において、これらの株式を再取得する意図はありません。

税引前利益

2003年度の税引前利益は、2003年度に比べ1,036億円（41.8%）減少して1,441億円となりました。前述の通り、営業利益、およびその他の収益からその他の費用を差し引いた純額とも、2002年度に比べて減少しました。

法人税等

2003年度の法人税等は税引前利益の減少により2002年度に比べ281億円（34.7%）減少の528億円となりました。当年度分の法人税等は2002年度に比べて916億円（51.2%）減少して872億円となった一方、繰延税額は2002年度に比べて636億円（64.9%）減少して344億円となりました。2003年度の実効税率は、海外子会社の未分配利益に対する税金引当の減少や、米国での繰越欠損金や外国税額控除の使用による税金費用の減少により、36.6%と日本の法定税率を下回りました。しかしながら、アイワ㈱の評価性引当金の取り崩しによる税金費用の戻し入れがあった2002年度の32.6%に対しては上昇しました。

持分法適用会社の業績

2003年度の持分法による投資利益（純額）は2002年度における447億円の損失から2003年度には17億円の利益となりました。携帯電話端末事業の合弁会社であるソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ（以下「ソニー・エリクソン」）に関する持分法投資損益は、2002年度の208億円の損失から、2003年度には64億円の利益となりました。これは、特にGSMおよび日本市場において、ソニー・エリクソンの商品に対する需要が旺盛だったことに加え、オペレーションの効率が改善したことによります。また、日本のLCD合弁会社であるエスティ・エルシーディ㈱（以下「ST-LCD」）についても2002年度の損失から2003年度には利益を計上しました。これらの持分法投資利益の一部は、会社更生手続を申請した、㈱クロスウェイブ コミュニケーションズなどに関する持分法投資損失（2003年度につき14億円）により相殺されました。

少数株主利益

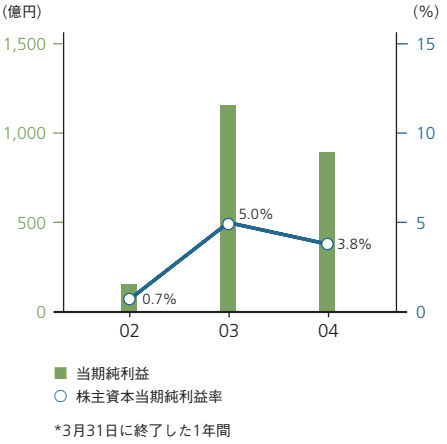
2003年度における少数株主利益は、2002年度に比べ42億円（63.9%）減少の24億円となりました。これは主として、2002年度においては、前述の通りアイワ㈱の繰延税金資産に対する評価性引当金を取り崩したこと、および、ソニー㈱がアイワ㈱を吸収合併した結果アイワ㈱の損失に関する少数株主損失を計上しなくなったことによる、少数株主利益の増加があったためです。なお、2003年度には映画分野のテレビならびにVHS/DVDビジネス関連子会社などに関する少数株主利益などを計上しました。

当期純利益

2003年度の当期純利益は、2002年度に比べ270億円（23.4%）減少の885億円となりました。売上高に対する比率は2002年度の1.5%から0.3ポイント低下して1.2%となりました。前述の通り、税引前利益は昨年に比べ減少したものの、持分法適用会社につき、2002年度の持分法投資損失から2003年度には利益となったことにより、当期純利益の減少は一部相殺されました。株主資本当期純利益率（前年度末と当年度末の株主資本の平均値に対する当期純利益の比率）は2002年度の5.0%から1.2ポイント低下して3.8%となりました。

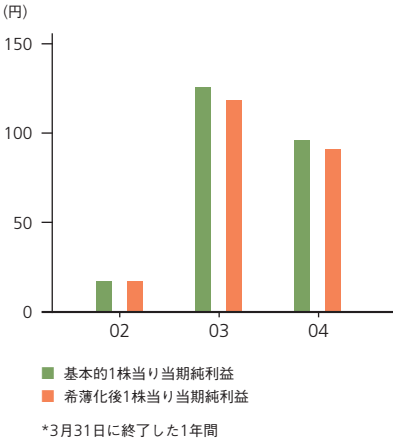
基本的1株当り当期純利益は2002年度の125.74円に対し2003年度は95.97円、希薄化後1株当り当期純利益は2002年度の118.21円に対し2003年度は90.88円となりました（連結財務諸表注記2および21参照）。

当期純利益と株主資本当期純利益率



*3月31日に終了した1年間

普通株式1株当り当期純利益



*3月31日に終了した1年間

分野別営業概況

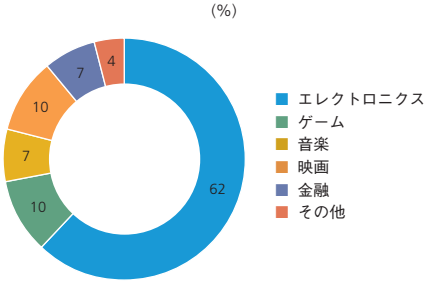
以下、各分野の売上高および営業収入は、セグメント間取引を含みます（連結財務諸表注記24参照）。

ビジネスセグメント情報

	3月31日に終了した1年間		
（単位:億円）	2003年	**2004年**	増減率
売上高および営業収入			
エレクトロニクス	49,405	**48,974**	–0.9%
ゲーム	9,550	**7,802**	–18.3
音楽	5,975	**5,599**	–6.3
映画	8,028	**7,564**	–5.8
金融	5,373	**5,935**	+10.5
その他	3,063	**3,304**	+7.9
セグメント間取引消去	(6,657)	**(4,214)**	–
連結	74,736	**74,964**	+0.3
営業利益（損失）			
エレクトロニクス	414	**(353)**	–
ゲーム	1,127	**676**	–40.0%
音楽	(79)	**190**	–
映画	590	**352**	–40.3
金融	228	**552**	+142.4
その他	(250)	**(100)**	–
セグメント間取引消去および配賦不能営業費用控除	(175)	**(327)**	–
連結	1,854	**989**	–46.7

ソニーは2003年度初めより、ビジネス別セグメント区分を一部見直しました。「その他」に含まれていた費用のうち、将来期待される効果がソニーグループ全体にわたると見込まれるネットワーク・プラットフォーム構築費用を配賦不能費用扱いとしました。また、音楽分野では、㈱ソニー・ミュージックエンタテインメントのビジネスのうち、メディア・アニメーション・キャラクター・化粧品など一部の非主力事業を、新たに設立された㈱ソニー・カルチャーエンタテインメント（以下「SCU」）に移管しました。SCUはその他分野に含まれています。これらの区分変更にともない、前年度の実績は新区分に合わせて組替え再表示されています。

セグメント別売上高構成比



＊2004年3月31日に終了した1年間
＊セグメント間取引を含む

エレクトロニクス

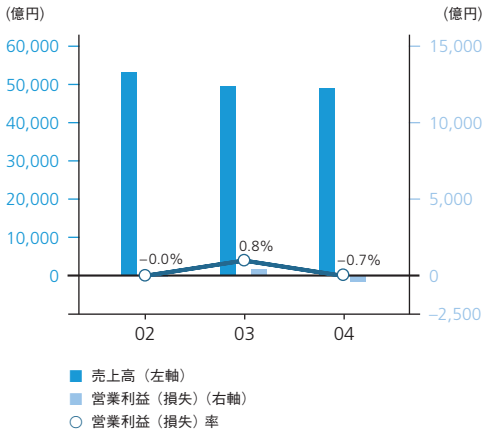
2003年度の売上高は、2002年度に比べ431億円（0.9%）減少の4兆8,974億円となりました。損益面では、2002年度の414億円の営業利益に対し、2003年度は353億円の営業損失を計上しました。

売上高の減少は、PS2の生産が中国での外注生産へ移行されたことにより、ゲーム分野へのセグメント間取引が大幅に減少したことによるものです。外部顧客に対する円ベースの売上は前年度比4.7%の増加となりました。

外部顧客に対する売上を地域別にみると、日本では11%、欧州では10%、その他地域（日本以外のアジアとその他地域）では8%の増収となりましたが、米国では7%の減収となりました。

日本においては、ソニー・エリクソンの好調な販売を受けて、同社向けを中心に携帯電話端末の売上が大幅に増加しました。この他、デジタルスチルカメラ向けなどに需要が拡大したCCD（電荷結合素子）、PSXを含むDVDレコーダー、プラズマおよび液晶のフラットパネルテレビ、放送用・業務用機器が増収を記録しました。一方、PCおよびブラウン管テレビなどの売上が減少しました。欧州においては、デジタルスチルカメラ、フラットパネルテレビ、携帯電話端末、PCなどで大幅な増収となりましたが、ブラウン管テレビ、携帯型オーディオ、アイワ製品、家庭用オーディオなどで減収となりました。その他地域では、CD-R/RWおよびDVD±R/RWドライブ、デジタルスチルカメラ、PC、ビデオカメラなどが増収となりましたが、ブラウン管テレビなどが減収となりました。一方米国では、ブラウン管テレビが大幅な減収となったほか、アイワ製品、PC用ディスプレイ、デジタル放送受信用システム、携帯情報端末の売上が減少しましたが、フラットパネルテレビ、プロジェクションテレビ、デジタルスチルカメラ、PCの売上は増加しました。

エレクトロニクス分野の売上高と営業利益（損失）



*3月31日に終了した1年間

製品部門別の状況

以下の製品部門別売上高および営業収入内訳は外部顧客に対するもので、セグメント間取引を含んでいません（連結財務諸表注記24参照）。

オーディオ部門の売上高は589億円（8.6%）減少の6,236億円となりました。家庭用オーディオは、市場の縮小および価格競争の激化により、減収となりました。ヘッドホンステレオについては、MD方式の全世界での出荷台数が約4万台増加の約336万台、CD方式の全世界での出荷台数が約24万台増加の約1,096万台と、ともに前年度をわずかに上回ったものの、主として価格の下落により、売上は減少しました。一方、カーオーディオは、欧州市場における販売の好調により、全体として増収となりました。

ビデオ部門の売上高は970億円（11.4%）増加の9,481億円となりました。海外市場でデジタルスチルカメラの売上が大幅に伸長したほか、日本を中心にPSXを含むDVDレコーダーの売上が大幅な増収となりました。デジタルスチルカメラの全世界での出荷台数は約440万台増加の約1,000万台となりました。また、DVDレコーダーの全世界での出荷台数は、前年度の2万台に対して、2003年度は約65万台になりました。アナログとデジタルを合わせた家庭用ビデオカメラについては、全世界での出荷台数は約85万台増加の約660万台となりましたが、価格競争の激化により日本と米国で減収となり、全体でも売上高はわずかな増加にとどまりました。DVDプレーヤーについては、出荷台数は増加したものの、価格下落により、減収となりました。

テレビ部門の売上高は330億円（3.5%）減少の9,172億円となりました。ブラウン管テレビの売上が、フラットパネルテレビへの需要の移行などによる市場の縮小や価格下落の影響により、大幅な減収になりました。ブラウン管テレビの全世界での出荷台数は、前年度に比べ約60万台減少し、約940万台になりました。また、PC用ディスプレイの売上も全世界で減少しました。一方、全世界でプラズマおよび液晶のフラットパネルテレビの売上が大幅に増加したほか、米国市場でプロジェクションテレビの売上が増加しました。フラットパネルテレビの全世界での出荷台数は、前年度に比べ約48万台増加し、約64万台になりました。

情報・通信部門の売上高は20億円（0.2%）減少の8,348億円となりました。PCについては、日本においてはノートPCの価格下落などにより減収となりましたが、海外市場では全地域で増収となり、全体でも売上が増加しました。PCの全世界での出荷台数は約10万台増加の約320万台となりました。携帯情報端末については、市場の縮小に加え、価格低下の影響もあり、売上高は減少しました。放送用・業務用機器の売上は、日本において、放送局2社の新社屋向けへの売上により増収となったものの、米国など海外の放送業者による設備投資の抑制などの影響により、全体では売上はほぼ横ばいにとどまりました。

半導体部門の売上高は485億円（23.7%）増加の2,532億円となりました。これは、主としてデジタルスチルカメラの市場の拡大にともない、CCDの売上が大幅に増加したことによるものです。LCDについては、低温ポリシリコンLCDの売上が、デジタルスチルカメラおよび携帯電話向けに大幅に増加しました。

コンポーネント部門の売上高は960億円（18.2%）増加の6,238億円となりました。これは、主としてCD-R/RWドライブ、DVD±R/RWドライブ、メモリースティックが大幅な増収となったことによるものです。また、リチウムイオン電池の売上も増加しました。CD-R/RWドライブは他社との生産、販売における協業により増収となり、DVD±R/RWドライブは市場の拡大にともない増収となりました。メモリースティックは、デジタルスチルカメラ向けの需要が引き続き好調だったことにより、全世界での出荷枚数は約1,200万枚増加の約3,100万枚となりました。2003年度末時点で、メモリースティックの累積出荷枚数は約6,600万枚になりました。リチウムイオン電池については、デジタルスチルカメラおよびPC向けの売上が増加しました。

その他部門の売上高は674億円（13.7%）増加の5,577億円となりました。これはソニー・エリクソンにおける携帯電話売上の増加にともない、携帯電話のソニー・エリクソン向け受託生産売上が大幅に増加したことなどによるものです。一方、アイワ製品の売上は、全地域で減少しました。

2003年度においては、エレクトロニクス分野の売上原価は、2002年度と比べ346億円（0.9%）減少の3兆8,346億円となりました。原価率は2002年度から変わらず、78.8%となりました。採算性を重視し、高付加価値モデルの比率を高めたPCや売上が大幅に拡大した低温ポリシリコンLCDなどが、原価率の改善に寄与しました。一方、この原価率の改善は、原価率が比較的高い携帯電話のソニー・エリクソン向け受託生産売上が大幅に増加したことにより、一部相殺されました。構造改革費用のうち売上原価に計上された金額は、2002年度の222億円から減少し、101億円となりました。なお、研究開発費は、2002年度の3,803億円に対し、2003年度は4,294億円と、491億円（12.9%）増加しました。

販売費および一般管理費は、2002年度に比べ679億円（6.8%）増加の1兆687億円となりました。この増加の主な要因は、構造改革費用の増加です。エレクトロニクス分野における構造改革費用のうち、販売費および一般管理費に計上された額は、2002年度の364億円から862億円増加し、1,226億円となりました。このうち早期退職プログラムなどの人員削減施策にかかわる構造改革費用は、2002年度に比べて893億円増加し、1,171億円を計上しました。この他、日本におけるテレビ用のブラウン管製造設備に関して構造改革費用を計上しました。一方2002年度に比べ、特許権使用料が204億円、アフターサービス費用が86億円それぞれ減少しました。販売費および一般管理費の売上高に対する比率は、売上高が減少したため、2002年度の20.3%から1.5ポイント上昇し、21.8%となりました。

資産の除売却損および減損（純額）は、2002年度に比べ、3億円増加し、2003年度は294億円になりました。この金額には、日本のテレビ用ブラウン管製造設備における52億円を含む構造改革費用106億円が含まれています。なお2002年度の資産の除売却損および減損（純額）には、構造改革費用139億円が含まれています。

営業損益については、前述の通り、退職関連費用を中心とする構造改革費用の大幅な増加により、2003年度は損失となりました。構造改革費用を含まないベースで製品別損益をみると、2002年度に損失を計上したPCが、2003年度において利益を計上したほか、CCDが大幅な増益を記録しました。アイワ製品については、損失が縮小しました。また、CD-R/RWドライブおよびDVD±R/RWドライブ、ビデオカメラが増益になりました。

一方、ブラウン管テレビにおいて、大幅な減益になったほか、光学ピックアップにおいても、急激な価格下落の影響により、減益となりました。また、情報携帯端末については、2002年度に営業利益を計上したのに対し、2003年度は損失になりました。

地域別の生産状況

ソニーのエレクトロニクス分野の年間全生産高の約50%は日本で、デジタルスチルカメラ、ビデオカメラ、フラットパネルテレビ、PC、半導体、コンポーネント（電池、メモリースティックなど）などを生産しました。日本生産のうち約60%は輸出されました。中国生産は全体の年間生産高の約10%で、そのうちの約60%が日本、米国、欧州向けに出荷されました。日本と中国を除いたアジアでは全年間生産高の約15%を生産し、そのうちの約60%が日本、米国、欧州向けに出荷されました。残りの約25%が米州と欧州を合わせた年間生産高になり、ほとんどがそれぞれ生産された地域で販売されました。なお、年間生産高には、2003年7月までの期間におけるゲーム分野のPS2ハードウェアの組み立てが含まれています。ただし、この組み立ては、中国での外注生産への移行にともない、2003年7月に終了しました。

2002年度の為替レートを適用した場合の業績と円ベースの業績との比較

エレクトロニクス分野の業績は、全体では米ドル安円高のマイナスの影響がユーロ高円安のプラスの影響を若干上回りました。2003年度の売上高は、円ベースでは、0.9%減少しましたが、2002年度の為替レートを適用した場合は、前年度比で約1%の増加となりました。損益面では2002年度に営業利益を計上したのに対し、2003年度は営業損失を計上しましたが、営業損失の額は、円ベースの実績に比べ、少額でした。

外部顧客に対する売上を地域別にみると、円ベースでは、日本で11%、欧州で10%、その他地域で8%の増収、米国で7%の減収でしたが、2002年度の為替レートを適用した場合、各地域とも売上は、前年度比で増収となり、それぞれの地域の売上の伸び率は、日本が11%、欧州は4%、その他地域は14%、米国は1%となりました。

ゲーム

2003年度の売上高は2002年度に比べ1,748億円（18.3%）減少の7,802億円となりました。また営業利益は451億円（40.0%）減少の676億円となり、売上高に対する比率は2002年度の11.8%から8.7%に低下しました。

ゲーム分野の、2002年度の為替レートを適用した場合の2003年度の売上高は2002年度に比べ約18%減少となり、円ベースでの前年比の減少率とほぼ同じになりました。しかしながら、営業利益については、ユーロ高円安のプラスの影響が米ドル安円高のマイナスの影響を上回ったため、2002年度の為替レートを適用した場合の2003年度の営業利益は2002年度に比べ約52%減少しました。

売上を地域別にみると、日本、米国および欧州で減収となりました。日本では、PS2ハードウェアの販売台数が増加しましたが、戦略的な価格引下げの影響があり、ハードウェアの売上は減少しました。また、日本におけるソフトウェアの売上も、販売数量の減少により減少しました。米国での売上は、PS2ハードウェアの販売台数の減少、戦略的な価格引下げおよびソフトウェアの販売数量の減少により、減少しました。欧州では、PS2ハードウェアの販売台数が普及のさらなる拡大により増加したものの、戦略的な価格引下げにより、ハードウェアの売上は減少しました。ソフトウェアについては、欧州において販売数量、売上とも増加しました。

ハードウェアおよびソフトウェアに関する全世界の生産出荷台数・本数の動向については以下のとおりです。

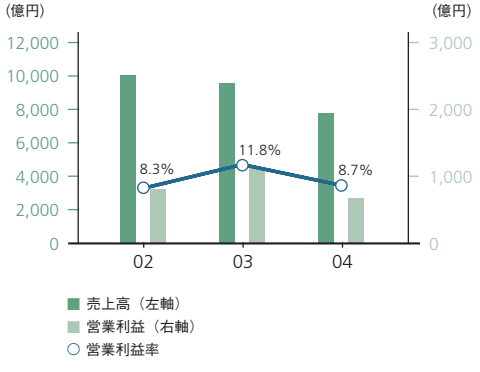
（単位:万台、万本）	3月31日に終了した1年間 2003年	3月31日に終了した1年間 **2004年**	2004年3月31日までの累計台数・本数
ハードウェア生産出荷台数			
プレイステーション+PS one	678	**331**	9,972
PS2	2,252	**2,010**	7,130
ソフトウェア生産出荷本数*			
プレイステーション	6,100	**3,200**	94,900
PS2	18,990	**22,200**	57,200

*自社制作およびソニーとライセンス契約を締結した他社制作の両方を含む

損益面では、2003年度の営業利益は2002年度に比べて減少しました。この減少は、今後のビジネスに向けた研究開発費の増加およびハードウェアの売上減少によるものです。なお、2003年度の研究開発費は、2002年度に比べて219億円増加し834億円となりました。ソフトウェアの研究開発費は若干の増加でしたが、半導体およびプロセス技術のための研究開発費が大きく増加しました。

ゲーム分野の売上原価は、ハードウェアの販売台数減およびコストダウンにより、減少しました。なお、売上高に対する比率は、PS2ハードウェアの売上減少に見合ったコストダウンが進んだことにより、2002年度と同水準となりました。販売費および一般管理費は、ハードウェアの販売数量減少にともなう広告宣伝・販売促進費の減少により、減少しました。しかしながら、売上高に対する比率は2002年度に比べて上昇しました。これは、主に人件費および広告宣伝・販売促進費の売上高に対する比率が2002年度に比べ上昇したことによるものです。

ゲーム分野の売上高と営業利益



*3月31日に終了した1年間

音楽

2003年度の売上高は2002年度に比べ376億円（6.3%）減少の5,599億円となりました。損益面では2002年度の79億円の営業損失に対して2003年度は190億円の営業利益を計上しました。

2002年度の為替レートを適用した場合、売上は2002年度並みとなり、損益面では2002年度の営業損失に対して2003年度は営業利益を計上しました。

米国を拠点とするソニー・ミュージックエンタテインメント（以下「SMEI」）の米ドルベースでの業績（以下の米ドルベースでの業績については「為替変動とリスク・ヘッジ」参照）をみると、売上高は前年度並みとなりました。損益面では、2002年度の営業損失に対して2003年度は営業利益を計上しました。欧州通貨が米ドルに対して高くなったことにより米国外での売上が増加しましたが、米国での売上の減少により相殺されました。全世界合計でみると、世界的な音楽業界の継続的な縮小傾向およびヒット作品に乏しかったことにより、SMEIの音楽作品の売上は減少しました。米国などいくつかの市場において売上減少傾向が逆転したものの、違法コピー（違法なファイル共有やCDのコピーなど）の影響や他のエンタテインメント業界との競争激化による全世界の音楽市場の縮小はまだ続いています。

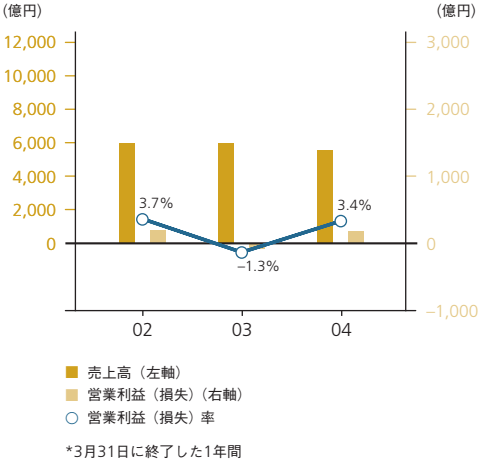
SMEIは、利益率改善により、2002年度の営業損失に対し2003年度に営業利益を計上しました。利益率の改善は、主に、市場の縮小に対処するため過去2年間にわたり行った全世界的な構造改革の効果によるものです。構造改革には、製造、物流部門に加えて各レーベル共通の部分の余剰削減を通じたサポート部門の合理化が含まれます。また2003年度の構造改革費用が2002年度比で減少したことも、営業損益の改善に貢献しました。2003年度の構造改革費用は、2002年度に対し95百万米ドル減少し、95百万米ドル（107億円）となりました（詳細は「構造改革」参照）。利益改善の3つ目の要因は、広告宣伝費の削減です。これらの利益改善要因が、全世界の音楽作品の売上減少のマイナスの影響を上回りました。過去に実施した構造改革の効果、構造改革費用の減少、広告宣伝費の削減により、販売費および一般管理費は2002年度に比べ減少し、売上高に対する比率も改善しました。

㈱ソニー・ミュージックエンタテインメント（以下「SMEJ」）の業績については、売上は、継続的な音楽業界の縮小にもかかわらず、前年度並みとなりました。営業利益は、広告宣伝費などの販売費および一般管理費の削減や、邦楽作品の好調により69%の増益となりました。

円ベースでは、SMEIは音楽分野全体の売上の74%を占め、SMEJは残りの26%を占めました。

ソニーとベルテルスマン社は、2003年12月に音楽制作事業に関する合弁会社の設立について拘束力のある契約書に署名したことを発表しました。新会社「ソニー BMG」は、両社各々50%の出資により設立されます。なお、SMEIの音楽出版事業、物流、ディスク製造事業、およびSMEJは新会社には含まれません。この合弁会社の設立にあたっては、米国およびEUの規制当局の認可を取得する必要があります。

音楽分野の売上高と営業利益（損失）



*3月31日に終了した1年間

映画

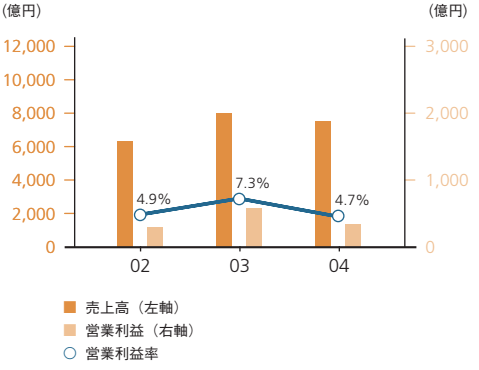
2003年度の売上高は2002年度に比べ464億円（5.8%）減少の7,564億円となりました。また営業利益は237億円（40.3%）減少の352億円となり、売上高に対する比率は2002年度の7.3%から4.7%に低下しました。映画分野の業績は、米国を拠点とするソニー・ピクチャーズエンタテインメント（以下「SPE」）の業績で構成されています。

映画分野の業績を米ドルベースでみると、2003年度の売上高は2002年度に比べ約2%増加しましたが、営業利益は約30%減少しました。売上の増加は、主にテレビビジネスの貢献によるものです。テレビビジネスの売上は、放送局のシンジケーション向けに新たに販売した「キング・オブ・クイーンズ」、三回目のシンジケーション販売を行った「サインフェルド」、ライセンス期間を延長した「ホイール・オブ・フォーチュン」の貢献により、大幅に増加しました。この売上の増加は、「バッドボーイズ2バッド」、「S.W.A.T.」、「Anger Management」、「Something's Gotta Give」などを含む、2003年度に公開された映画からの劇場興行収入およびVHS/DVDソフト売上が、SPE史上最高の収入を得た「スパイダーマン」、「MIB II」、「トリプルX」、「Mr. ディーズ」を含む2002年度公開作品からの売上に比べて減少したことにより、一部相殺されました。2003年度中に公開された作品からの売上は、前年度に比べて359百万米ドル減少しました。営業利益については、2002年度に記録的なヒットとなった「スパイダーマン」の利益貢献があったこと、また影響はより小さかったものの、2003年度には「ジリ」、「ハリウッド・ホミサイド」、「ザ・ミッシング」、「チャーリーズ・エンジェル フルスロットル」などの不振作があったことにより、2003年度に公開された映画からの利益が、2002年度に公開された映画からの利益に比べて412百万米ドル減少しました。2003年度に構造改革費用が38百万米ドル増加したことも、減益要因となりました（詳細は「構造改革」参照）。

これに対し、前述のテレビビジネスでのシンジケーション向け売上やライセンス期間延長による貢献、テレビ番組のライブラリーのDVD販売、「ドーソンズ・クリーク」の追加的なシンジケーション向け販売による、201百万米ドルの増益効果が減益を一部相殺しました。また、2002年度に、SPEの映画作品やテレビ番組のライセンス契約相手で、経営破たんしたドイツのキルヒ・メディアに対して、過去に計上した売上および映画の生涯収益に対する調整に関して66百万米ドルの追加引当を行っていたことも、テレビビジネスの増益に寄与しました。

2003年度末の未認識の放映権収入は約12億米ドルでした。既に完成した映画作品やテレビ番組を放送局に提供する契約を放送局との間で締結しているため、SPEは将来収入としてこの金額を計上することができると見込んでいます。放映権収入は放送可能となった年度において、放映権収入として認識されます。

映画分野の売上高と営業利益



*3月31日に終了した1年間

金融

2003年度の金融ビジネス収入は2002年度に比べ563億円（10.5%）増加の5,935億円となりました。また営業利益は324億円（142.4%）増加の552億円となり、金融ビジネス収入に対する比率は2002年度の4.2%から9.3%に上昇しました。

2003年度のソニー生命保険㈱（以下「ソニー生命」）の金融ビジネス収入は464億円（9.9%）増加の5,130億円、営業利益は336億円（113.3%）増加の632億円となりました。金融ビジネス収入については、2003年度第3四半期より特定の商品の受取保険料を対応する責任準備金繰入額と相殺する処理に変更したことにともなう308億円の保険料収入の減少要因がありましたが、株式市場の好調による特別勘定および一般勘定の運用損益の改善により、増収となりました。保険料収入は上述の収益計上方法の影響により減少となりましたが、生命保険ビジネスは総じて堅調に推移し、2003年度の新契約高および2003年度末の保有契約高は、それぞれ2002年度および2002年度末に比べ増加しました。損益面では、主に一般勘定の運用損益改善により増益となりました。なお、上述の収益計上方法の変更による営業利益への影響は軽微です。また、特別勘定の運用損益は保険契約者に帰属するため営業利益には影響がありません。

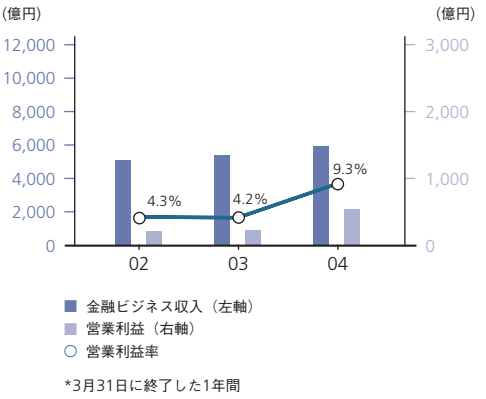
ソニー損害保険㈱（以下「ソニー損保」）は、自動車保険の保有契約数の順調な伸びにともなう保険料収入の増加により増収となりました。損益面では、保険料収入の増加とともに、事業費率（保険料収入に対する事業費の割合）および損害率（保険料収入に対する支払保険金の割合）の改善により、2002年度の損失に対し、2003年度は利益を計上しました。

日本のリースおよびクレジット事業子会社である㈱ソニーファイナンスインターナショナルでは、クレジット収入が若干増加したものの、リース収入および受取賃貸料が若干減少し、売上は前年度並みとなりました。損益面では、会社更生手続開始の申し立てを行った㈱クロスウェイブ コミュニケーションズに対して固定資産のリースを行っていたことにともなう損失の計上やクレジットカード発行の本格化による先行投資負担増により、損失が拡大しました。

2001年6月に開業したソニー銀行㈱（以下「ソニー銀行」）は、2002年度に引き続き損失を計上しましたが、2002年度に比べ損失は縮小しました。

* 掲載されているソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行の収入および営業利益は、ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行が国内の会計原則に則って個別に開示している業績とは異なります。

金融分野の金融ビジネス収入と営業利益



*3月31日に終了した1年間

金融分野を分離した要約損益計算書
（監査対象外）

以下の表は金融分野の要約損益計算書、金融分野を除くソニー連結の要約損益計算書、およびソニー連結の要約損益計算書です（監査対象外）。この要約損益計算書はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネスはソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

金融分野を分離した要約損益計算書

（単位:百万円）

	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
3月31日に終了した1年間	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**
金融ビジネス収入	537,276	**593,544**	–	**–**	509,398	**565,752**
純売上高および営業収入	–	**–**	6,974,980	**6,939,964**	6,964,235	**6,930,639**
	537,276	**593,544**	6,974,980	**6,939,964**	7,473,633	**7,496,391**
売上原価、販売費・一般管理費およびその他の一般費用	514,518	**538,383**	6,811,292	**6,896,377**	7,288,193	**7,397,489**
営業利益	22,758	**55,161**	163,688	**43,587**	185,440	**98,902**
その他の収益（費用）—純額	(1,282)	**1,958**	67,846	**52,746**	62,181	**45,165**
税引前利益	21,476	**57,119**	231,534	**96,333**	247,621	**144,067**
法人税等その他	13,071	**22,975**	120,089	**30,916**	132,102	**53,439**
会計原則変更による累積影響額	–	**–**	–	**(2,117)**	–	**(2,117)**
当期純利益	8,405	**34,144**	111,445	**63,300**	115,519	**88,511**

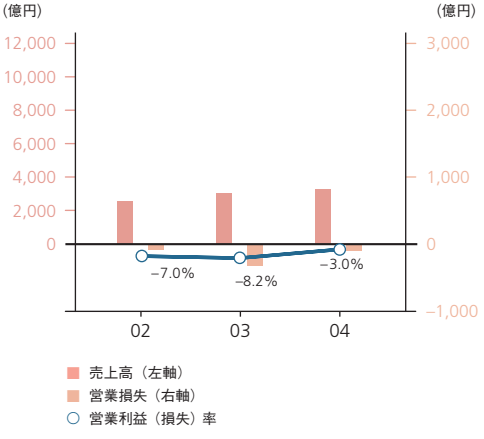
その他

2003年度のその他分野の売上は、主に社内向け情報システムサービス事業、日本の広告代理店事業、主として日本でインターネット関連サービス事業を行うソニーコミュニケーションネットワーク㈱（以下SCN）で構成されています。

2003年度の売上高は2002年度に比べ241億円（7.9%）増加の3,304億円となりました。その他分野の売上のうち、53%が外部顧客向けのものでした。損益面では、営業損失が2002年度の250億円から100億円に減りました。

2003年度において、主に、ソニーグループ内の需要増により社内向け情報システムサービス事業が増収となったことにより、分野全体の売上が増加しました。損益面では、主に、ブロードバンド普及期に対応した新規事業を可能とするネットワークやコンテンツの技術やサービスの開発にともなう費用を計上したことにより、分野全体は損失を計上しました。米国子会社でソニーカードの一部の顧客口座に関わる権利の譲渡にともない77億円の一時的な収益を計上したことや、2002年度に事業の撤退にともなう業務用映像ソフト事業の除却を行っていたことにより、分野全体の損失が前年度に比べ縮小しました。一方、会員獲得費用が増加したことにより、SCNは、前年度の利益に対して損失を計上しました。

その他分野の売上高と営業損失



*3月31日に終了した1年間

為替変動とリスク・ヘッジ

2003年度の米ドル、ユーロに対する平均円レートは、それぞれ112.1円、131.1円と、2002年度の為替レートに比べそれぞれ7.3%の円高、9.7%の円安となりました。営業概況に記載されている2002年度の為替レートを適用した場合のビジネスの状況は、円と現地通貨との間に為替変動がなかったものと仮定して、2002年度の月別平均円レートを2003年度の月別現地通貨建て売上、売上原価、販売費および一般管理費に適用して試算した売上高、および営業利益の増減状況を表しています。音楽分野においては、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結している米国を拠点とするSMEIの円換算後の業績と、円ベースで決算を行っている日本のSMEJの業績を連結しています。映画分野においては、米国を拠点に全世界に子会社をもつSPEの業績を米ドルベースで一旦連結したあと円に換算しています。したがって、SMEIおよびSPEの業績については米ドルで分析しているため、一部の記述については「米ドルベース」と特記してあります。なお、2002年度の為替レートを適用した場合の業績および米ドルベースでみた業績は、ソニーの連結財務諸表には含まれておらず、米国会計原則にも則っていません。また、ソニーは、2002年度の為替レートを適用した場合の業績開示が米国会計原則にもとづく開示に代わるものとは考えていません。しかしながらソニーは、かかる開示が投資家の皆様にソニーのビジネス状況に関する有益な追加情報を提供するものと考えています。

ソニーの連結業績は、主に生産地と販売地の通貨が異なることから生ずる為替変動リスクにさらされています。これらのリスクを軽減するため、ソニーは一貫したリスク管理方針に従い、先物為替予約、通貨オプション契約を含むデリバティブを利用しています。ソニーが行っている先物為替予約および通貨オプション契約は、主に連結会社間の外貨建て取引および外貨建て売上債権や買入債務から生じるキャッシュ・フローの為替変動によるリスクを低減するために利用されています。

2001年、ソニー㈱およびその子会社に対して総合的な財務サービスを提供することを目的としてソニー・グローバル・トレジャリー・サービシーズ（以下「SGTS」）がロンドンに設立されました。為替変動リスクにさらされているすべての関係会社が、リスク・ヘッジのための契約をSGTSとの間で結ぶことがソニーの方針となっており、ソニー㈱およびほとんどのソニーの子会社はこの目的のためにSGTSを利用しています。SGTSに為替変動リスクを集中させることにより、結果としてSGTSはソニーグループ全体の相殺後の為替変動リスクをヘッジすることになります。SGTSはグループ外の信用の高い金融機関との間で外国為替取引を行っています。ほとんどの外国為替取引は、実際の輸出入取引が行われる前の予定された取引や債権・債務に対して行われます。特に、米ドル対円、ユーロ対円、ユーロ対米ドルといった主要通貨の組み合せの多くについては、平均して、実際の輸出入取引が行われる3ヶ月前にヘッジを行っています。ブラジルのようなインフレ率の高い新興市場の高金利通貨の場合は、ヘッジ取引にかかるコストを抑制する観点から、主として実際の輸出入取引が行われる1ヶ月前に多くのヘッジを行っています。ソニーは金融機関との外国為替取引をヘッジ目的のためにのみ行い、投機目的では行いません。

また、特にエレクトロニクス分野では、為替変動が業績に与える影響を極力小さくするために、海外において市場により近い地域での資材・部品調達、設計、生産を推進しています。

キャッシュ・フローヘッジとして指定された先物為替予約や通貨オプションなどを含むデリバティブの公正価額変動は当初累積その他の包括利益に計上され、ヘッジ対象取引が損益に影響を与える時点で損益に振替えられています。一方、ヘッジ会計の要件をみたさないその他の先物為替予約、通貨オプション契約などの公正価額変動は、直ちにその他収益・その他費用に計上されています。先物為替予約、買建て通貨オプション、売建て通貨オプションの想定元本等はそれぞれ1兆3,482億円、3,756億円、1,249億円となっています。

資産および負債・資本

（以下の資産および負債に関する記述については、後述「変動持分事業体の連結にともなう資産および負債の増加」に関する記述参照）

資産

2003年度末の総資産は、2002年度末に比べ7,201億円（8.6%）増加の9兆907億円となりました。2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の総資産は2,350億円（4.0%）増加の6兆608億円、金融分野では5,779億円（19.9%）増加の3兆4,750億円となりました。2002年度末の為替レートを適用した場合、2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の総資産は、2002年度末に比べて約9%の増加となりました。

流動資産

2003年度末の流動資産は2002年度末に比べ2,091億円（6.6%）増加の3兆3,634億円となりました。金融分野を除いたソニー連結の流動資産は1,885億円（7.5%）増加の2兆6,924億円となりました。

金融分野を除く現金・預金および現金同等物は、2002年度末に比べ1,544億円（35.2%）増加の5,929億円となりました。これは、主として2003年12月にユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を2,500億円発行したことによるものです。この資金は主として次世代ブロードバンドプロセッサなどの基幹デバイスの開発投資および製造設備投資に充当されます（現金・預金および現金同等物については、後述「流動性マネジメントおよびコミットメントライン」参照）。

受取手形および売掛金（貸倒・返品引当金控除後）は、2002年度末に比べ38億円増加の1兆112億円でした。

棚卸資産は2002年度末に比べ408億円（6.5%）増加の6,665億円となりました。売上原価に対する棚卸資産回転月数（各年度末と前年度末の平均棚卸資産にもとづく）は2002年度末の1.57ヶ月から1.53ヶ月となりました。ソニーはこの在庫につき全体として適正な水準であると認識しています。なお、2003年度においては、2002年度第4四半期に実施されたような急激な在庫削減は行われていません。

金融分野の2003年度末の流動資産は、主として有価証券の増加により、2002年度末に比べ148億円（2.2%）増加の6,997億円となりました。

投資および貸付金

（後述の「投資有価証券」参照）

2003年度末の投資および貸付金は2002年度末に比べ5,188億円（26.0%）増加の2兆5,130億円となりました。

2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の投資および貸付金は244億円（6.4%）減少の3,586億円となりました。これは主に、ソニーが原価法で計上していた、日本でケーブル放送などを営む非公開会社が発行する有価証券について評価損を計上したこと、および、2003年度において、ソニーが米国財務会計基準審議会（以下、「FASB」）解釈指針第46号「変動持分事業体の連結―会計調査公報第51号の解釈（Consolidation of Variable Interest Entities — an interpretation of ARB No. 51）」（以下、「FIN 46」）を適用した結果、従来持分法が適用されていた会社を連結したことにより、投資への計上額が減少したことによるものです（連結財務諸表注記6および7参照）。

2003年度末の金融分野の投資および貸付金は、主として運用資産の増加にともない、5,431億円（31.4%）増加の2兆2,745億円となりました。

有形固定資産（減価償却累計額控除後）

2003年度末の有形固定資産は2002年度末に比べ867億円（6.8%）増加の1兆3,650億円となりました。

2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の有形固定資産は、2002年度末に比べ919億円（7.5%）増加の1兆3,242億円となりました。主な要因は、2003年度において、FIN 46を適用した結果、資産が増加したことです。

2003年度の設備投資額（有形固定資産の増加額に含まれます）は2002年度に比べ1,170億円（44.8%）増加の3,783億円となりました。エレクトロニクス分野では2002年度に比べ724億円（42.5%）増加の2,427億円、ゲーム分野では594億円（144.9%）増加の1,004億円となりました。半導体ビジネスへの設備投資（エレクトロニクスおよびゲーム分野の投資に含まれます）は2003年度において1,750億円、このうち、次世代ブロードバンドプロセッサに対応した半導体製造設備への設備投資額は690億円となりました。

その他、音楽分野で2002年度に比べ73億円（36.2%）減少の129億円、映画分野で11億円（15.8%）減少の60億円、およびその他分野で69億円（40.4%）減少の101億円の設備投資がありました。

2003年度末の金融分野の有形固定資産は2002年度末に比べ52億円（11.2%）減少の408億円となりました。2003年度における金融分野の設備投資額は10億円（26.3%）増加の46億円でした。

その他の資産

2003年度末のその他の資産は2002年度末に比べ635億円（3.8%）減少の1兆5,926億円となりました。

2003年度末の金融分野を除いたソニー連結のその他の資産は、2002年度末に比べ1億円増加の1兆2,519億円でした。2003年度末の金融分野のその他の資産は2002年度末に比べ252億円（5.8%）増加の4,600億円となりました。これは主としてソニー生命における繰延保険契約費の増加によるものです。

繰延税金資産は2003年度末において2002年度末に比べ1,249億円（38.1%）減少の2,032億円となりました。これは、日本において連結納税制度が適用されたことにともない、グループ各社で各々計上されている繰延税金資産および繰延税金負債が相殺されたことによるものです。

負債

2003年度末の流動負債および固定負債合計は、2002年度末に比べ6,222億円（10.3%）増加の6兆6,898億円となりました。2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の流動負債および固定負債合計は2002年度末に比べ1,896億円（5.2%）増加の3兆8,559億円、金融分野では5,154億円（19.9%）増加の3兆998億円となりました。2002年度末の為替レートを適用した場合の金融分野を除いたソニー連結の流動負債および固定負債合計は、2003年度末において2002年度末に比べ約10%の増加となりました。

流動負債

2003年度末の流動負債は2002年度末に比べ5,472億円（22.5%）増加の2兆9,822億円となりました。2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の流動負債は2002年度末に比べ3,077億円（14.9%）増加の2兆3,736億円となりました。

金融分野を除いたソニー連結の短期借入金および1年以内に返済期限が到来する長期借入債務は2002年度末に比べて2,831億円（223.4%）増加して4,098億円となりました。これは主として、2005年3月31日を償還期日とする転換社債（2003年度末残高2,878億円）が固定負債から流動負債に移動したこと、および、2003年度において、FIN 46を適用した結果、2004年11月までに償還される、銀行団からのシンジケートローンが573億円増加したこと、および一方でコマーシャルペーパーを528億円返済したことによります。

金融分野を除いたソニー連結の支払手形および買掛金は2003年度に2002年度末に比べ796億円（11.5%）増加の7,732億円となりました。これは主にエレクトロニクス分野における増加であり、棚卸資産の増加と関連しています。

2003年度末の金融分野の流動負債は銀行ビジネスにおける顧客預金やコールマネーの増加により2002年度末に比べ2,329億円（56.0%）増加の6,488億円となりました。銀行ビジネスの拡大にともない同ビジネスにおける顧客預金は1,301億円（52.3%）増加し3,789億円となりました。

固定負債

2003年度末の固定負債は2002年度末に比べ750億円（2.1%）増加の3兆7,076億円となりました。

2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の固定負債は、2002年度末に比べ1,181億円（7.4%）減少の1兆4,824億円となりました。これは、未払退職・年金費用が、主として、日本における株価の上昇などにより年金資産が増加したことにより、2002年度末に比べ1,292億円（26.5%）減少の3,582億円となったためです。

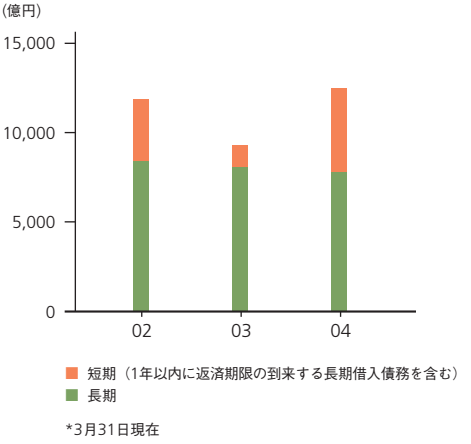
金融分野を除いたソニー連結の長期借入債務は2002年度末に比べ277億円（3.4%）減少の7,752億円となりました。これは主として、2003年度においてユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行が2,500億円あった一方、過去に発行した2005年3月31日を償還期日とする転換社債（2003年度末残高2,878億円）が流動負債に移動したことによります。

2003年度末の金融分野の固定負債は2002年度末に比べ2,825億円（13.0%）増加の2兆4,510億円となりました。これは、生命保険ビジネスにおける保有契約高が増加した結果、保険契約債務その他が2,642億円（13.8%）増加し2兆1,786億円となったことによるものです。

有利子負債

2003年度末の、長短借入債務を合わせた有利子負債残高合計は、2,865億円（29.7%）増加の1兆2,527億円となりました。2003年度末の金融分野を除いたソニー連結の有利子負債残高合計は、2002年度末に比べ2,554億円（27.5%）増加の1兆1,850億円となりました。

有利子負債残高



*3月31日現在

変動持分事業体の連結にともなう資産および負債の増加

ソニーは、2003年7月1日より、解釈指針第46号「変動持分事業体の連結—ARB第51号の解釈（Consolidation of Variable Interest Entities — an Interpretation of ARB No. 51）」を適用しました。この結果、ソニーの連結貸借対照表上、現金・預金および現金同等物が15億円増加し、これに加えて、キャッシュ・フローに影響を与えない非資金取引として資産が953億円、負債が980億円それぞれ増加しました。ソニーが連結した主な変動持分事業体は下記のとおりです。

ソニーは変動持分事業体から米国子会社の本社ビルのリースを受けています。この変動持分事業体の連結にともない、資産と負債はそれぞれ253億円および270億円増加しました。ソニーは2008年12月に終了するリース期間中の任意の時期において当該本社ビルを269億円で購入する権利を有します。変動持分事業体の負債は無担保です。リース期間終了時において、ソニーは、リースを更新するか、本社ビルを購入するか、または本社ビルの所有者に代わって新たな所有者を獲得することを合意しています。

映画分野における子会社は、変動持分事業体との間で、映画に関する国際的権利を取得するため、資金調達に関する合弁契約を締結しています。この変動持分事業体の連結により、資産と負債はそれぞれ102億円および106億円増加しました。この契約に従い、ソニーは12億円を最も劣後する資本として拠出しています。

ソニーは、ドイツのベルリンにおいて、多目的利用の複合施設の開発および運営のために変動持分事業体を利用しています。この変動持分事業体は2003年6月30日まではソニーの持分法適用会社でしたが、2003年7月1日にソニーはこの事業体を連結しました。これにより、資産と負債はそれぞれ613億円および603億円増加しました。この負債のうち573億円は2004年11月までに償還される銀行シンジケートローンであり、当該多目的利用の複合施設が担保となっています（変動持分事業体との取引の詳細な説明については、連結財務諸表注記22および23参照）。

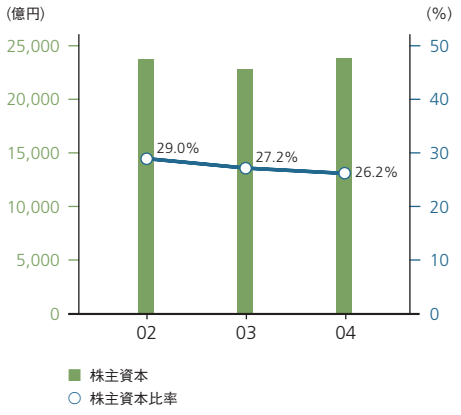
資本

2003年度末の資本は、2002年度末に比べ971億円（4.3%）増加の2兆3,780億円となりました。利益剰余金は2002年度に比べ653億円増加しました。資本の控除となっている累積その他の包括利益は2003年度において220億円の減少となりました。これは主として、円高の影響により外貨換算調整額（控除額）が2003年度に1,279億円増加した一方、株価の上昇にともなって年金資産が増加したことにもとづき、最小年金債務調整額（控除額）が2003年度に934億円の減少となったこと、および、未実現有価証券評価益が2003年度に523億円増加したことによります。なお、2003年度末の連結株主資本比率は、2002年度末の27.2%から1.0ポイント低下して26.2%となりました。

金融分野を分離した要約貸借対照表（監査対象外）

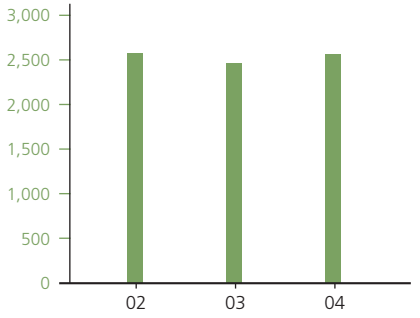
以下の表は金融分野の要約貸借対照表、金融分野を除くソニー連結の要約貸借対照表、およびソニー連結の要約貸借対照表です（監査対象外）。この要約貸借対照表はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネスはソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

株主資本と株主資本比率



*3月31日現在

普通株式1株当り純資産



*3月31日現在

金融分野を分離した要約貸借対照表

（単位:百万円）

3月31日現在	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**
資産						
流動資産	684,945	**699,698**	2,503,940	**2,692,436**	3,154,214	**3,363,355**
現金・預金および現金同等物	274,543	**256,316**	438,515	**592,895**	713,058	**849,211**
有価証券	236,621	**270,676**	4,899	**4,072**	241,520	**274,748**
受取手形および売掛金（貸倒・返品引当金控除後）	68,188	**72,273**	943,073	**943,590**	1,007,395	**1,011,189**
その他	105,593	**100,433**	1,117,453	**1,151,879**	1,192,241	**1,228,207**
繰延映画製作費	–	**–**	287,778	**256,740**	287,778	**256,740**
投資および貸付金	1,731,415	**2,274,510**	383,004	**358,629**	1,994,123	**2,512,950**
金融ビジネスへの投資（取得原価）	–	**–**	166,905	**176,905**	–	**–**
有形固定資産	45,990	**40,833**	1,232,359	**1,324,211**	1,278,350	**1,365,044**
その他の資産	434,769	**459,998**	1,251,810	**1,251,901**	1,656,080	**1,592,573**
繰延保険契約費	327,869	**349,194**	–	**–**	327,869	**349,194**
その他	106,900	**110,804**	1,251,810	**1,251,901**	1,328,211	**1,243,379**
	2,897,119	**3,475,039**	5,825,796	**6,060,822**	8,370,545	**9,090,662**
負債および資本						
流動負債	415,877	**648,803**	2,065,854	**2,373,550**	2,435,048	**2,982,215**
短期借入金	72,753	**86,748**	126,687	**409,766**	158,745	**475,017**
支払手形および買掛金	5,417	**7,847**	693,589	**773,221**	697,385	**778,773**
銀行ビジネスにおける顧客預金	248,721	**378,851**	–	**–**	248,721	**378,851**
その他	88,986	**175,357**	1,245,578	**1,190,563**	1,330,197	**1,349,574**
固定負債	2,168,476	**2,450,969**	1,600,484	**1,482,378**	3,632,580	**3,707,587**
長期借入債務	140,908	**135,811**	802,911	**775,233**	807,439	**777,649**
未払退職・年金費用	8,737	**10,183**	487,437	**358,199**	496,174	**368,382**
保険契約債務その他	1,914,410	**2,178,626**	–	**–**	1,914,410	**2,178,626**
その他	104,421	**126,349**	310,136	**348,946**	414,557	**382,930**
少数株主持分	–	**–**	16,288	**17,554**	22,022	**22,858**
資本	312,766	**375,267**	2,143,170	**2,187,340**	2,280,895	**2,378,002**
	2,897,119	**3,475,039**	5,825,796	**6,060,822**	8,370,545	**9,090,662**

投資有価証券

ソニーは、個々の有価証券の一時的でない減損を判定するため、投資ポートフォリオを定期的に評価しています。公正価額の下落が一時的であるか否かを判断する要素には、公正価額が取得原価を下回っている期間およびその程度、発行企業の財政状態、業績、事業計画および将来見積キャッシュ・フロー、公正価額に影響を与えるその他特定要因、発行企業の信用リスクの悪化、ソブリンリスク、公正価額の回復を見込むにつき十分な期間ソニーが保有し続けることができるか否かなどが含まれます。

公正価額が容易に算定できる売却可能証券の減損の判定において、公正価額が長期間（一般的に6ヶ月間から12ヶ月間）取得価額に比べ20%以上下落した場合、その公正価額の下落は一時的でないと推定されます。公正価額の下落が一時的でないと推定された場合でも、当該下落の期間、影響額、または影響の割合よりも重要な要因があり、公正価額の下落が一時的であることを示す十分な根拠があれば、当該推定は覆され、この下落は一時的であると判断されます。一方で、公正価額の下落が20%以下であるか、または長期間下落していない場合でも、公正価額の下落が一時的でないことを示す特定要因が存在する場合には、減損が認識されることがあります。

公正価額の下落が一時的であるか否かの評価は、多くの場合において判断にもとづくものであり、また、発行企業の業績予想、事業計画および将来見積キャッシュ・フローに関する前提にもとづきます。したがって、現在においては公正価額の下落が一時的であるとソニーが判断している有価証券について、継続的な業績の悪化、将来の世界的な株式市況の大幅悪化および金利変動等の追加情報を評価する結果、将来、公正価額の下落が一時的でないと判断され、したがって将来において評価損が認識される場合もあります。

売却可能証券および満期保有目的証券に区分されるものの未実現評価損益は次のとおりです。

（単位：百万円）

	2004年3月31日現在			
	取得原価	未実現評価益	未実現評価損	公正価額
金融ビジネス：				
売却可能証券				
負債証券				
ソニー生命	1,581,723	54,645	1,828	1,634,540
その他	348,443	971	232	349,182
持分証券				
ソニー生命	33,694	16,398	149	49,943
その他	2,384	4,365	0	6,749
満期保有目的証券				
負債証券				
ソニー生命	–	–	–	–
その他	26,437	381	28	26,790
計	1,992,681	76,760	2,237	2,067,204
金融ビジネスを除くその他のビジネス：				
売却可能証券	58,946	42,768	1,749	99,965
満期保有目的証券	2	–	–	2
計	58,948	42,768	1,749	99,967
連結合計	2,051,629	119,528	3,986	2,167,171

上記の未実現評価損の主要な部分は、ソニー生命が保有する有価証券に関するものです。ソニー生命は、原則として、さまざまな業種の負債証券に投資しており、そのほとんどすべてはスタンダード&プアーズ（以下「S&P」）、ムーディーズ・インベスターズ・サービス（以下「ムーディーズ」）等によりBBB以上に格付けされています。2004年3月31日現在、ソニー生命が保有する負債証券および持分証券の未実現評価損の総額は、それぞれ18億円および1億円でした。このうち12ヶ月超継続して未実現評価損の状況にある有価証券に関するものは1%未満です。この未実現評価損は多数の有価証券から構成されており、個々の有価証券の未実現評価損に金額的な重要性はありません。さらに、個々の公正価額の下落金額および下落率とも僅少であり、公正価額の下落は一時的であると判定されていることから、これらの未実現評価損を認識した有価証券の中に、上記減損の基準に合致したものはありません。2004年3月31日現在、ソニー生命が保有する投資適格を満たさない有価証券は、ソニー生命の投資ポートフォリオ全体の約3%、また投資適格を満たさない有価証券に関する未実現評価損はソニー生命の未実現評価損全体の約7%でした。

2004年3月31日現在、ソニー生命が保有する償還期日を有する有価証券（18億円）のうち、未実現評価損を有するものの満期日は、以下のとおりです。

1年以内	9%
1年超5年以内	54%
5年超10年以内	37%

ソニーは、多くの非公開会社が発行する長期の投資有価証券を保有しています。2004年3月31日におけるこれらの非公開会社に対する投資残高は514億円であり、原価または公正価額のいずれか低い額で評価されています。

2001年度、2002年度および2003年度において、減損の総額は、それぞれ276億円、255億円および167億円でした。このうち、2001年度、2002年度および2003年度において、それぞれ92億円、23億円および2億円が、ソニー生命により金融ビジネス収入に計上されています（2002年度および2003年度における金融分野の営業概況参照）。ソニー生命以外の減損額は、主として金融分野以外の戦略投資に関するもので、その他の費用として計上されています。この戦略投資は、主にソニー

が新技術の開発およびマーケティングのために戦略的関係を有する、日本、米国および欧州所在の企業に関するものです。これらの減損の計上は、過去3年間において、これら新技術の開発および販売に成功しなかったこと、または、これらの企業の業績が以前の見通しより悪化したことにより、これらの企業の公正価値の下落が一時的でないと判断されたことにもとづくものです。個々の減損につき、2001年度における、フラットスクリーン開発を業とするキャンディセント・テクノロジーズ・コーポレーション、マイクロプロセッサ技術開発を業とするトライメディア・テクノロジーズ・インクなどにかかる有価証券評価損、および、2002年度および2003年度における、「その他収入および費用」の箇所で記載されている有価証券評価損を除き、金額的に重要性のあるものはありません。

減損が判断された場合、速やかに公正価額まで評価減を行います。市場性ある有価証券の公正価額は、当該減損の判断が行われた日の終値によって決定されます。非上場会社の有価証券の公正価額は、割引キャッシュ・フロー、直近の資金調達時における当該会社の評価、および類似会社の評価との比較などの方法を用いて算定されます。過去3年間において計上された減損は、個々の有価証券に固有な要因および状況によるもので、他の有価証券に対して重要な影響を与えるものではありません。

金融分野の投資額は主にソニー生命とソニー銀行により構成されています。ソニー生命、ソニー銀行の投資額はそれぞれ金融分野全体の投資額の約81%および約17%を占めています。

ソニー生命の基本運用方針は、資産の健全性を維持するため、期待収益と投資リスクを勘案し、金融情勢・投資環境の変化に機動的に対応して、運用資金の効率的運用を行うことにより、中・長期的に安定収益を確保できるようなポートフォリオを構築することです。さらにALM（資産と負債のデュレーションやキャッシュ・フローのギャップを総合的に把握し、金利変動リスクを管理する方法）を活用して保険契約債務の特徴を分析しています。ソニー生命は公社債を中心とした有価証券投資を行っています。多くの国・業種・企業のさまざまな種類の公社債に広く投資し、リスクの分散を図っています。有価証券における株式の比率は約2%であり、株価の影響を受けにくい財務内容となっています。

ソニー銀行でもソニー生命とほぼ同様に、期待収益と投資リスクを勘案し、リスク分散を図りながら、安定収益を確保できるようなポートフォリオを構築しています。また、資産ポートフォリオと預金負債の間のデュレーションに大きな相違が生じないよう資産負債を総合的に管理しています。ソニー銀行は、公社債を中心とした有価証券投資を行っています。多くの国・業種・企業のさまざまな種類の公社債に広く投資し、リスクの分散を図っています。資産の安全性を確保するため法人向け貸付および株式による運用は行っておりません。

長期借入債務、オペレーティング・リースによる最低賃借料、契約債務および偶発債務

ソニーの既発債務および主要な契約債務は以下のとおりです。

（単位：百万円）

	期限別支払額				
	合計	1年未満	1年以上 3年未満	3年以上 5年未満	5年以上
長期借入債務、オペレーティング・リースによる最低賃借料および主要な契約債務*					
長期借入債務（注記11）					
キャピタルリース債務（注記8および11）	42,689	12,667	13,109	10,923	5,990
その他長期借入債務（注記11）	1,118,717	371,090	316,103	299,984	131,540
オペレーティング・リースによる最低賃借料（注記8）	187,379	42,649	58,725	29,498	56,507
有形固定資産およびその他の資産の購入に関する契約債務（注記23）	20,796	20,331	462	3	–
アーティストや音楽ソフト・ビデオ制作・販売会社との契約の予定支払額（注記23）	39,073	19,470	14,759	3,708	1,136
映画作品の製作または配給権購入のための予定支払額（注記23）	95,232	39,672	55,560	–	–
サムスン電子株式会社との合弁契約にもとづく契約債務（注記23）	96,285	96,285	–	–	–

* 将来における年金支払の合計額については、現時点では確定できないため、上記の表および下記の2004年3月31日現在における契約債務の総額には含まれておりません。なお、ソニーは2005年3月31日に終了する1年間において、給付建年金制度に対して日本国内制度で約230億円、海外制度で約170億円を拠出する予定です（注記14）。

2004年3月31日における契約債務の総額は3,161億円でした（連結財務諸表注記23参照）。この契約債務には、主に上記の表に開示されているような購入に関する債務があります。

ソニーは通常の営業活動において、有形固定資産の購入に関する契約債務を負っています。2004年3月31日現在、有形固定資産の購入に関する契約債務は208億円でした。これら固定資産の多くは通常の営業活動に用いられる資産です。

音楽分野の一部の子会社はアーティストならびに音楽ソフトやビデオの制作・販売会社との間に長期契約を締結しています。2004年3月31日現在、当該長期契約にもとづく予定支払額は391億円でした。

映画分野の子会社は、第三者との配給契約にもとづき、完成した映画作品の製作費の一部を調達する契約債務を負っており、また、これら映画作品の配給やマーケティングのための費用のすべてを負担します。さらに、映画分野の一部の子会社は、製作者および出演者等との間で、映画やテレビ番組の製作のための契約や、第三者との間で、完成した映画作品やその作品に関する権利の取得のための契約を締結しています。2004年3月31日現在、これらの契約にもとづく映画作品やテレビ番組の製作や配給権購入のための予定支払額は952億円でした。

2004年3月8日、ソニーはサムスン電子㈱（以下「サムスン」）との間で「S-LCD㈱」という名称の合弁会社を設立する、拘束力ある契約を締結しました。2004年3月31日現在、ソニーは合弁事業契約にもとづき、963億円を拠出することを予定しています。

2003年12月に、ソニーとベルテルスマンは、それぞれの音楽制作事業を合弁事業の形態で統合することにつき、拘束力ある覚書に調印しました。新会社「ソニーBMG」には、それぞれが折半出資する予定です。この合弁会社の設立は、米国およびEUの当局の認可が条件となります。

ソニーはこれらの資金需要のために、各々のビジネスの営業活動から得た資金を充当し、SGTSなどのグループ金融子会社を通じてグループ内資金融通を行った上、必要があれば世界の資本市場や銀行から調達します。

ソニーの偶発債務は以下のとおりです。

（単位：百万円）

	総額
偶発債務（注記22および23）	
関係会社の借入に対する債務保証	19,903
映画分野のジョイント・ベンチャーに関する最大偶発債務	17,955
その他	22,004
偶発債務計	59,862

オフバランス取引

2003年度に、ソニーは米国において新しい売掛金証券化プログラムを設定しました。これは、ソニーの米国エレクトロニクス子会社の適格売掛金について5億米ドルを上限として早期回収することを可能とするものであり、以前の9億米ドルを上限とするプログラムに代わるものです。このプログラムを通じて、ソニーはプールした売掛金に対する共有持分の一部を、銀行に所有・運用されるいくつかのCP発行体に対して証券化し売却することができます。この証券化取引は、ソニーが売掛金に対する支配を放棄することから、米国財務会計基準書第140号「金融資産の譲渡及びサービス業務並びに負債の消滅に関する会計処理（Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities）」にもとづき売却として会計処理されます。したがって、このプログラムを通じて売却された売掛金は連結貸借対照表上の売掛金から除外されます。2004年3月末時点で、このプログラムを利用した取引の残高はありません。

ソニーは、適宜、資金調達に関わる各種の取決めを変動持分事業体との間で結んできました。これらの取決めには、不動産のリース、映画製作資金の調達、多目的利用の複合施設の開発・運営が含まれています。このような資金調達に関わる取決めは、ソニーの資金調達活動の主要な部分を占めるものではありませんが、ソニーは資金調達を多様化するために、このような取決めを活用しています。これらの取決めに関する資産および負債は、以前はオフバランス取引として取り扱われる要件を満たしていました。2003年7月1日に、ソニーはFIN 46を適用しました。この結果、ソニーは会計原則変更による累積影響額として税効果をともなわない一時的損失として21億円を計上しました。また、ソニーの連結貸借対照表上、現金・預金および現金同等物が15億円増加し、これに加えて、キャッシュ・フローに影響を与えない非資金取引として資産が953億円、負債が980億円をそれぞれ増加しました（連結財務諸表注記22参照）。ソニーが重要な変動持分を保有している変動持分事業体は、すべてソニーが主たる受益者となっており、ソニーに連結されています。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー：2003年度において営業活動から得た現金・預金および現金同等物は、2002年度から2,212億円（25.9%）減少して6,326億円となりました。このうち、金融分野を除いたソニー連結では、2002年度から1,430億円（26.3%）減少して4,011億円、金融分野では、731億円（23.2%）減少して2,416億円となりました。

2003年度においては、ゲーム、金融、映画、および音楽分野の利益貢献や、減価償却費に加え、主としてエレクトロニクス分野における外部顧客向け売上の増加にともなう仕入の増加により、支払手形および買掛金の増加などの営業キャッシュ・フロー貢献要因がありました。これらの貢献の一部は、エレクトロニクス分野における棚卸資産の増加や、エレクトロニクス分野および映画分野における受取手形および売掛金の増加などにより相殺されました。また、金融分野においては、主として保有契約高の増加にともなう保険契約債務その他の増加が営業キャッシュ・フロー貢献要因となりました。

2002年度と2003年度における、前年度との比較においては、受取手形および売掛金が2002年度には前年度末より減少したのに対して2003年度には前年度末より増加したことなどにより、営業キャッシュ・フローは2002年度に比べて減少しました。これは、2003年度第4四半期に、エレクトロニクス分野において、デジタルスチルカメラ、フラットパネルテレビ、および携帯電話端末（ソニー・エリクソン向け）を中心に、外部顧客に対する売上が前年同期に比べ増加したこと、および、映画分野において、2003年度第4四半期に、映画作品のDVDやVHSビデオの売上増加などがあったことによります。なお、エレクトロニクス分野において、上記外部顧客向け売上の増加にともなう仕入の増加により、支払手形および買掛金が2002年度には前年度末より減少したのに対して2003年度には前年度末より増加したことなどによる、営業キャッシュ・フローの増加がありましたが、これは、エレクトロニクス分野における棚卸資産が2002年度には前年度末より減少したのに対して2003年度には前年度末より増加したことなどによる、営業キャッシュ・フローの減少により相殺されました。

投資活動によるキャッシュ・フロー：2003年度において投資活動に使用した現金・預金および現金同等物は、2002年度から554億円（7.8%）増加して7,618億円となりました。このうち、金融分野を除いたソニー連結では2002年度から1,666億円（89.6%）増加して3,525億円、金融分野では1,151億円（22.3%）減少して4,016億円となりました。

2003年度においては、主としてエレクトロニクス分野およびゲーム分野における次世代ブロードバンドプロセッサやCCDなどに対する設備投資による固定資産の購入があったほか、金融分野において、運用資産の増加により、投資および貸付が回収を上回りました（前述「業績概要」金融参照）。

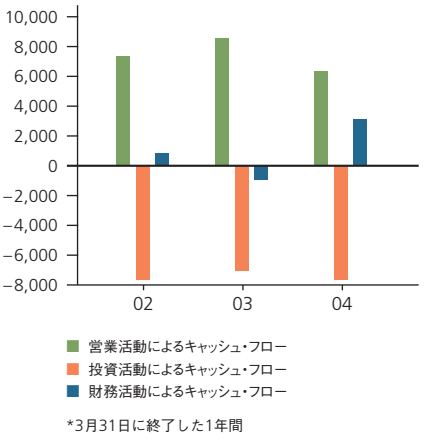
2002年度と2003年度の比較においては、主としてエレクトロニクス分野やゲーム分野を中心に積極的に設備投資を行ったことにともなう固定資産の購入の増加により、投資キャッシュ・フローの支出が増加しました。なお、金融分野を除いたソニー連結における投資および貸付額は、2002年度にはインタートラストテクノロジーズなどの買収にともなう投資やソニー・エリクソンに対する増資を行ったことから、2003年度には2002年度に比べ905億円（73.1%）減少して333億円となった一方、償還、売却および回収額も、2002年度にはテレムンドの株式の売却があったことから、2003年度には2002年度に比べ1,135億円（76.2%）減少して355億円となりました。一方、金融分野においては投資および貸付の回収が2002年度より増加したことにより投資キャッシュ・フローの支出は減少しました。

2003年度における金融分野を除いたソニー連結では、営業活動から得た現金・預金および現金同等物から投資活動に使用した現金・預金および現金同等物を差し引いた額は、2002年度から3,096億円（86.4%）減少して486億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー：2003年度の財務活動においては、3,133億円の現金・預金および現金同等物を得ました（2002年度は931億円の支払）。このうち、金融分野を除いたソニー連結では、財務活動において配当金の支払（231億円）やコマーシャルペーパーの返済（528億円）などを行う一方、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を2,500億円発行したことなどにより、1,538億円の現金・預金および現金同等物を調達しました。金融分野では、銀行ビジネスにおける顧客預金が1,299億円増加したことなどにより、1,417億円の現金・預金および現金同等物を得ました。

以上の結果、為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額を加味した2003年度末の現金・預金および現金同等物期末残高は、2002年度末に比べ1,362億円（19.1%）増加して8,492億円となりました。金融分野を除いたソニー連結の現金・預金および現金同等物期末残高は1,544億円（35.2%）増加して5,929億円、金融分野では182億円（6.6%）減少して2,563億円となりました。

キャッシュ・フロー



*3月31日に終了した1年間

金融分野を分離した要約キャッシュ・フロー計算書（監査対象外）

以下の表は金融分野の要約キャッシュ・フロー計算書、金融分野を除くソニー連結の要約キャッシュ・フロー計算書、およびソニー連結の要約キャッシュ・フロー計算書です（監査対象外）。この要約キャッシュ・フロー計算書はソニーの連結財務諸表の作成に用いられた米国会計原則においては要求されていませんが、金融ビジネスはソニーのその他のビジネスとは性質が異なるため、ソニーはこのような比較表示が連結財務諸表の理解と分析に役立つものと考えています。なお、以下のソニー連結の金額は、金融分野と金融分野を除くソニー連結間の取引を相殺消去した後のものです。

金融分野を分離した要約キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

3月31日に終了した1年間	金融分野		金融分野を除くソニー連結		ソニー連結	
	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）	314,764	**241,627**	544,051	**401,090**	853,788	**632,635**
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物（純額）	(516,663)	**(401,550)**	(185,883)	**(352,496)**	(706,425)	**(761,792)**
財務活動から得た（財務活動に使用した）現金・預金および現金同等物（純額）	149,207	**141,696**	(251,247)	**153,759**	(93,134)	**313,283**
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額	–	**–**	(24,971)	**(47,973)**	(24,971)	**(47,973)**
現金・預金および現金同等物純増加（減少）額	(52,692)	**(18,227)**	81,950	**154,380**	29,258	**136,153**
現金・預金および現金同等物期首残高	327,235	**274,543**	356,565	**438,515**	683,800	**713,058**
現金・預金および現金同等物期末残高	274,543	**256,316**	438,515	**592,895**	713,058	**849,211**

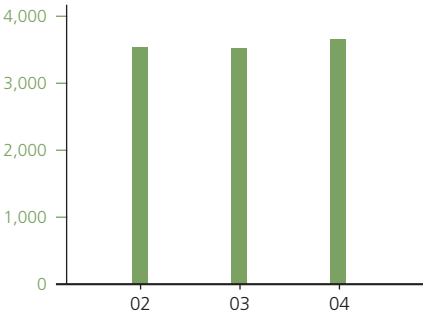
流動性と資金の源泉

ソニーは、事業活動に必要な適切な流動性の維持と必要資金の確保、および健全なバランスシートの維持を財務の基本方針としています。

ソニーでは、2003年度よりスタートしたソニーグループ全般にわたる抜本的な変革プランであるトランスフォーメーション60（以下、「TR60」）において、構造改革費用を計上するとともに、次世代ブロードバンドプロセッサなどの基幹デバイスのための研究開発および製造設備への投出資を行う計画のため、中期的に資金需要が増大する見込みです（後述「経営課題の認識および戦略関連事象と見通し」参照）。

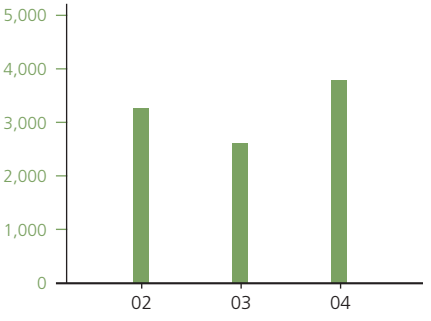
これらの事業戦略に必要な資金や経常的な運転資金、および借入返済を含む資金需要全体に対し、ソニーは、営業キャッシュ・フローおよび現金・預金および現金同等物、ならびに必要に応じた金融・資本市場からの資金調達、さらには銀行とのコミットメントライン締結などにより、十分な流動性の確保および財務の柔軟性維持ができると考えています。

減価償却費および償却費



*3月31日に終了した1年間
*無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含む

設備投資額（有形固定資産増加額）



*3月31日に終了した1年間

資金の源泉

ソニーは、主としてソニー㈱、およびグループ金融子会社である英国のソニー・グローバル・トレジャリー・サービシーズ（以下、「SGTS」）や米国のソニー・キャピタル・コーポレーション（以下、「SCC」）を通じて、金融・資本市場からの資金調達を行っています。

ソニー㈱においては、主として長期性の資金需要に対しグローバルな株式・債券市場からの資金調達を行っています。2003年12月には、上記のTR60における成長戦略のための投融資資金に充当する目的で、2008年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を2,500億円発行しました。なお、ソニーは日本国内において2,000億円の発行登録枠を有しています。2003年度末においてこの発行登録枠にもとづく発行残高はありません。

また、ソニーは、主としてグループの運転資金需要に対応するため、SGTSやSCCにおいてコマーシャルペーパー（以下、「CP」）およびミディアム・ターム・ノート（以下、「MTN」）の発行枠を設定しています。SGTSにおいては米国市場とユーロ市場とで調達が可能なCP発行枠、および日本市場でのCP発行枠、またSCCにおいては米国市場でのCP発行枠を設定しています。これらのCP発行枠の総額は2003年度末において1兆8,734億円、2003年度中のCP最大月末発行残高は2003年11月における2,001億円でした。2003年度末におけるCP発行残高はありません。

MTNについては、SGTSがユーロMTN発行枠を、SCCでは米国法にもとづく適格機関投資家向けMTN発行枠を有しており、2003年度末のMTN発行枠総額は8,452億円、合計発行残高は約605億円でした。なお、これらのMTN発行枠とは別にSCCはユーロMTN発行枠も有していますが、SGTSへの一本化を図るため今後活用する予定はありません。

流動性マネジメントおよびコミットメントライン

ソニーは手元流動性の範囲を（a）現金・預金および現金同等物、定期預金と、（b）銀行との間で設定されるコミットメントラインのうち、ムーディーズによる財務格付け‘C’以上の銀行と締結したもの、と定義しています。その上で、ソニーは、流動性の確保のために、グループ全体で、年度における平均月次売上高および予想される最大月次借入債務返済額の合計の100%以上に相当する手元流動性を維持することを基本方針としています。運転資金需要は一般的に10月から12月の第3四半期に増加しますが、ソニーは、この基本方針にもとづき、通年にわたり運転資金を十分に確保することができると考えています。

2003年度末において、ソニー生命、ソニー損保、およびソニー銀行を除くソニーグループにおける手元流動性の定義に含まれるものの総額は1兆1,180億円でした。その内訳は、（a）現金・預金および現金同等物、定期預金の総額が6,011億円、（b）財務格付け‘C’以上の銀行と締結したコミットメントラインの総額が5,169億円となっており、このうち5,156億円が未使用でした。ソニーはこの他にも、オペレーションの必要性により、ムーディーズによる財務格付け‘C’未満の銀行ともコミットメントラインを締結しており、その額は3,028億円です。連結財務諸表注記11においては、ソニーはムーディーズによる財務格付けにかかわらず、銀行と締結しているコミットメントラインの2003年度末における総額を開示しています。

借入金に関しての使途制限は一般的にありません。ただし、米国連邦準備制度理事会などの規制に従い、一部の借入金については米国において公開されている有価証券の取得につき使途制限があります。また、資金調達に関する主要な契約において、ソニーの格付けが低下した場合における早期弁済条項はありません。

格付け

ソニーは、グローバルな資本市場から円滑な資金調達を行うにあたり、ムーディーズおよびS&Pの2社より格付けを取得しています。また、日本国内の資本市場からの調達にあたっては、日本の格付機関である㈱格付投資情報センター（以下「R&I」）からも格付けを取得しています。

現在の債券格付けの状況（長期/短期）は、ムーディーズ：A1（見通し：ネガティブ）/P-1、S&P：A+（見通し：ネガティブ）/A-1、R&I：AA/a-1+となっています。

特にソニーのエレクトロニクス分野における激しい競争とデフレ圧力のため、ソニーが過去の良好な収益水準やキャッシュ・フロー水準を回復するのに当初予想された以上の時間を要する可能性があるなどの懸念から、ムーディーズは2003年6月25日にAa3からA1（見通し：ネガティブ）へ、R&Iは2003年6月16日にAA+からAAへ長期債格付けをそれぞれ引き下げました。なお、両社による短期債格付けはこの引き下げの対象とはなっていません。

ムーディーズおよびR&Iによる長期債格付けの格下げにもかかわらず、ソニーの今後の資金調達に必要なグローバル資本市場へのアクセスやCP発行による運転資金の調達能力などが損なわれることはないと考えています。

ソニーは、流動性および資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、金融・資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを引き続き保持するため、格付け水準の安定を図っていきます。

キャッシュ・マネジメント

ソニーはSGTSを中心に世界的に資金の集中化・効率化を進めています。資本取引に規制があり資金移動を制限されている国や地域は一部存在しますが、大部分の子会社における資金の過不足は、SGTSにより一括して運用または調達される体制になっています。また、資金の効率化をめざして、各子会社に余剰資金が出た場合には、直接的または間接的にSGTSを通じて資金の偏在をなくし、グループ全体で不必要な現金・預金および現金同等物や借入を極力削減する体制を整えています。

以上の基本方針および数値情報は、独自に流動性を確保しているソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行を除いて説明しています。

金融分野

ソニーの金融分野については、ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行の各社は、業務の遂行にともなう支払義務を履行するのに十分な流動性を確保することが重要だと認識しています。具体的には、規制当局の定める各種規定の遵守ならびにそれに準拠した社内規定を制定、運用することによって、十分な現金・預金および現金同等物を準備し、支払能力の確保に努めています。

また、ソニー生命は、次の4社から格付けを取得しています。S&PからA+を、AMベスト社からA+を、R&I、㈱日本格付研究所からAAをそれぞれ取得しています。ソニー銀行はS&Pから長期/短期の格付けA-/A-2を取得しています。

EVA®

企業価値創造の経営を推進するため、ソニーは資本コストを反映させた経営指標であるEVA®を業績評価尺度の1つとして活用しています。2003年度で導入から4年が経過したEVA®は、エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画の各分野において、業績の目標設定・モニタリング・評価や報酬へのリンクなど、さまざまな形で用いられました。この結果、各ビジネスユニットにおいては投下資本のリターンや資本コストの考え方が一層浸透し、高成長・高収益分野へ経営資源を集中させるための事業の選択と集中や、資本効率の改善を図るための投資・在庫のコントロールなど、EVA®改善に向けた施策が積極的に実行されました。

*EVA®（経済付加価値）は、米国スターン スチュワート社の登録商標です。

研究開発活動

ソニーは、研究開発活動がビジネスの成長に不可欠であると考え、既存のセット商品やサービスを支える技術から新しいマーケットを創造していく技術などさまざまな技術テーマに積極的に取り組んでいます。 また、従来のエレクトロニクスCTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）/Co-CTO、ネットワークカンパニー別CTO体制を見直し、それぞれの技術領域を横断的にリードするため新たに領域別にCTOを新設しました。

- ホームエレクトロニクス担当CTO
- デバイス技術担当CTO
- 半導体技術担当CTO
- マテリアル技術担当CTO
- 情報技術担当CTO

さらにネットワークカンパニーにおける研究開発の強化にともない2004年4月1日付でコーポレート研究所を再編し、マテリアル技術担当CTO、情報技術担当CTOを所長とした2つの研究所を新設し、基礎研究開発体制の強化を図ります。

- マテリアル研究所
- 情報技術研究所

この他に、独立研究所として㈱ソニーコンピュータサイエンス研究所（基盤研究およびユーザーインターフェース研究）、㈱ソニー木原研究所（3次元コンピュータグラフィックスおよび画像処理技術）がそれぞれ緊密な連携をとり研究開発活動を行っています。

2003年度の連結研究開発費は、前年に比べ714億円（16.1%）増加の 5,145億円となり、純売上高に対する比率は前年度の6.4%から7.5%へ上昇しました。研究開発費の主な内訳をみると、エレクトロニクス分野が491億円（12.9%）増加の4,294億円、ゲーム分野が 219億円（35.7%）増加の 834億円でした。 エレクトロニクス分野の開発研究費のうち約62%は、新製品の試作研究費、残り約38%は半導体、通信、ディスプレイ、次世代光ディスクなど、中長期を見据えた新技術の開発研究費でした。また、ゲーム分野の研究開発費は、主として半導体およびネットワーク技術を含むハードウェア分野で増加しました。

従業員数

従業員数は、構造改革にともなう削減を実施した一方、中国を中心とするアジア地域の製造拠点における増加もあり、2003年度末において2002年度末に比べ約900名増加し、約162,000名となりました。なお、この人数には、日本における早期退職制度などによる2004年3月31日付退職者数約3,600名が含まれています。

利益還元方針

ソニー㈱は、株主の皆様への利益還元は、継続的な企業価値の増大および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。安定的な配当の継続に努めたうえで、内部留保資金については、成長力の維持および競争力強化など、企業価値向上に資するさまざまな投資に活用していく方針です。

2003年度の普通株式期末配当金については、2004年4月26日開催の取締役会決議により、前年度と同額の1株につき12円50銭とし、6月1日を支払開始日といたしました。中間配当金として、1株につき12円50銭を支払済みですので、年間配当金は1株につき25円となります。

ソニー㈱の発行する子会社連動株式については、その経済価値の連動対象であるソニーコミュニケーションネットワーク㈱（SCN）が、経営基盤の強化と急激に拡大するインターネット市場への対応のための積極的な事業展開に備え、キャッシュ・フローの増大、および財務基盤の整備と内部留保の充実を図るべく事業運営を行っております。そのため、SCNは、当面の間、配当金によるSCN株主への利益還元は実施しない方針であり、子会社連動株式についても無配が継続することとなります。

経営課題の認識および戦略関連事象と見通し

「業績見通し」を含む当項目は、ソニーの将来の業績に関する見通しを含んでいます。本誌の冒頭に記載され、本誌全体に適用される「見通しに関する注意事項」をご参照ください。

ソニーが直面する経営課題とそれに対するマネジメントの取り組み

2003年度は、2002年度に比較して、マクロ経済指標の回復や個人消費の増加の兆しが見られたことで、ソニーを取り巻く世界のビジネス環境は若干改善しました。しかし、この改善にも関わらず、ソニーの多くのビジネス分野においては、ブロードバンドの普及によるネットワークインフラの整備にともなう、異業種からの参入により、競争が激化しています。また、特にエレクトロニクス分野において製品価格の低下が続いていることから、ソニーは引き続き厳しい状況に直面しています。

このような状況に対処するため、ソニーは「トランスフォーメーション60」の実行に着手しました。「トランスフォーメーション60」は、利益率の改善と将来の成長に向けた競争力の強化を目的とした、一連の抜本的な改革であり、ソニーはこれを2005年度までの3年間で実行する計画です。戦略事業への経営資源の集中や製造プラットフォームのさらなる改革、本社を含む間接部門および販売部門における人員削減に加え、非生産材のコスト削減により、ソニーは固定費を削減する計画です。このためソニーは、2005年度までの3年間にわたり、合計で約3,350億円の費用を計上する予定です。なお、2004年度および2005年度の構造改革計画の詳細は完全には決定していません。ソニーはまた、将来の成長に向けて、戦略的な研究開発投資や半導体分野への積極的な設備投資を行っています。

「トランスフォーメーション60」の最初の年にあたる2003年度において、ソニーは、1,681億円の費用をかけて構造改革を行い、研究開発活動に5,145億円を費やし、半導体ビジネスに1,750億円の設備投資を行いました（エレクトロニクス分野とゲーム分野の合計）。このような、コスト削減の取り組みや成長への投資に加え、ソニーの各ビジネス分野は、各分野固有の課題にも取り組んでいます。以下、経営陣が認識している各分野の課題とそれに対処するための取り組みについて説明します。

エレクトロニクス分野

エレクトロニクス分野は、全世界のコンスーマー向けオーディオ・ビジュアル商品の市場において確固たる地位を築いていますが、ソニーは以前にも増して新たなメーカーやディーラーの参入の脅威にさらされています。これらの新規参入者は、エレクトロニクス業界におけるアナログ技術からデジタル技術へのシフトの恩恵により、ソニーを脅かすようになっています。アナログ時代においては、エレクトロニクス製品の高度な機能は多様な部品を複雑に組み合わせることで成り立っており、ソニーは長年の経験により、これらの部品の設計および生産において優位性をもっていました。しかし、デジタル時代においては、高度な機能は半導体やその他の主要デジタルデバイスに集約されています。これらの半導体やデバイスは大量生産が可能なため、市場への新規参入者も簡単に入手できるようになっており、以前は高いプレミアムのあった技術がより安価に手に入るようになったことで、コンスーマー向けオーディオ・ビジュアル製品の価格低下が激化しています。ソニーはこのような状況に対処するため、製品価格の低下に対応して製造コストなどを低減できるよう努力しています。また、ソニーは、製品の機能を強化し、消費者に訴求する新たなアプリケーションや使用方法を通じて、多くの最終製品で価格プレミアムが維持できるよう努めています。さらに、商品の差異化を図るため、社内において付加価値の高い半導体やその他の主要デジタルデバイスの開発を進めています。主要デバイスの内製化比率を上昇させることにより、ソニーはそのようなデバイスにますます集中する傾向にある付加価値の取り込みを図っています。

半導体については、ソニーは、65ナノメートルプロセス技術に対応した半導体の製造設備に対し、2003年度に690億円を投資し、2004年度に1,200億円を投資する計画です。この製造設備で作られる最先端の半導体は、次世代のコンピュータエンタテインメント・システムや将来のコンスーマー・エレクトロニクス製品での利用を想定した、ブロードバンド時代に向けた次世代ブロードバンドプロセッサ（コードネーム：CELL）を中心としたシステムLSIです。ソニーは、2001年春より米国IBM社および㈱東芝と、CELLの共同開発に取り組んでいます。また、ソニーグループ内のすべての半導体製造工場を効率的に活用するため、ソニーはエレクトロニクス分野およびゲーム分野の半導体製造拠点を2004年7月1日に統合することを計画しています。

半導体以外の主要デバイスについて、ソニーは、第7世代のアモルファスTFT液晶ディスプレイパネルの製造設備に投資を行っています。これは、液晶テレビの需要が引き続き急速に拡大するという見通しによるものです。ソニーは、サムスン電子㈱との合弁会社である、韓国を拠点とするS-LCD㈱に対して約10億米ドルの出資を行っています。サムスン電子㈱はこの合弁会社の株式の50％プラス1株を保有し、ソニーは50％マイナス1株を保有します。また、社長兼CEOはサムスン電子㈱から、CFOはソニーから派遣されます。製造設備への投資を2004年の夏から始め、2005年4-6月期から液晶ディスプレイパネルの量産を開始する計画です。生産能力は第7世代（1,870mm×2,200mm）で月産60,000枚を見込んでいます。

ゲーム分野

ゲーム分野においては、PS2が全世界のゲーム市場で高いシェアを有しており、PS2ビジネスではソフトウェアを中心に収穫期が続いています。しかしながら、2004年度については、PS2ハードウェアの生産出荷台数が2003年度に比べて減少する見込みです。ソニーは、ゲーム分野においての将来の成長を確かなものにするため、上述の通り、次世代コンピュータエンタテインメント・システムに使用される、最先端のプロセッサをはじめとしたLSIへの研究開発投資も行っています。さらに、ソニーは、2004年度に導入を計画している、幅広いコンテンツを楽しめる新携帯プラットフォーム「プレイステーション・ポータブル」（PSP）により、新たな市場の開拓にも取り組みます。

音楽分野

音楽分野においては、違法デジタルコピーや海賊版の影響および他のエンタテインメント産業との競争によって、世界の音楽市場が縮小しており、音楽作品の売上も過去数年間にわたり減少し続けています。2003年度において、ソニーはいくつかの主要市場で売上を伸ばしたものの、世界全体でみると売上は引き続き減少しました。収益性維持のため、売上の減少と同じもしくはそれ以上の割合で固定費を削減できるよう、ソニーは引き続き構造改革を行っています。ソニーはまた、違法デジタルコピーに対抗してコンテンツのデジタル配信から収益を生みだすため、デジタルダウンロードサービス「Connect」による音楽販売を導入しました。最後に、業務効率を大幅に改善するため、ソニーは、音楽制作事業をドイツのベルテルスマン社の傘下にあるBMG社と統合することを計画しています。2003年12月、ソニーとベルテルスマン社は、音楽制作事業に関する合弁会社の設立について拘束力のある契約書に署名したと発表しました。新会社の社名は、「ソニーBMG」となり、両社の折半出資となる予定です。この合弁は、米国およびEUの規制当局の認可を取得する必要があります。

映画分野

映画分野においては、ソニーは、激しい競争や広告宣伝費の上昇、違法デジタルコピーの増加に直面しています。ソニーは、これらの課題に対処するため、幅広いジャンルの映画の配給、市場の拡大とともに収入および利益源として重要な位置を占めつつあるDVDソフト事業からの収益拡大に取り組んでいます。さらに、市場における差異化を図り、自らデジタル違法コピーのリスクを低減するため、ソニー・ピクチャーズ・デジタルでは、ソニーのハードウェアとコンテンツの融合促進と著作権を保護した上での新たな収入源の創出をめざすブロードバンドネットワーク戦略の展開に取り組んでいます。

金融分野

金融分野においては、過去数年間、ビジネスの拡大にともない資産が増大しており、金融分野がソニー全体の資産の大きな部分を占めるようになっています。資産規模の拡大に応じた資産運用およびリスクマネジメント体制の強化、経営内容の開示の充実、および顧客一人ひとりに対する最適な金融サービスの提供を目的として、ソニーは、2004年4月にソニーフィナンシャルホールディングス㈱を設立しました。この会社は、ソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行を傘下に置き、これらの事業の間の相乗効果を強めます。

業績見通し

ソニーの業績に影響を与える要素には、ソニーが事業を展開する主要地域における経済情勢を含む市場環境、消費動向、為替変動、ソニーが顧客に受け入れられる新製品やサービスを継続的に設計・開発・製造・販売する能力、ソニーが人員削減などの構造改革を実施する能力、ソニーがネットワーク戦略を実施できる能力およびインターネットなどの技術進化に対応する販売・流通戦略が実施できる能力、ソニーが研究開発費や設備投資に充分な経営資源を投じる能力、他社との合弁や提携の成功などを含みます。リスク要因には業績に重要な影響を与える予想できない将来の事情も含みます（「見通しに関する注意事項」参照）。

2004年度の連結業績については、売上高は2003年度に比べわずかに増収、営業利益、税引前利益、当期純利益はそれぞれ増益となる見通しです。この業績見通しは、2004年度の対米ドル、対ユーロの円レートが2003年度に比べともに円高で推移することを前提としています。

構造改革費については、2004年度において、エレクトロニクス分野を中心にグループ全体で1,300億円を見込んでいます。2003年度の実績は、1,681億円でした。

また、2004年4月、ソニーの持分法適用会社であるインタートラストの特許に係るインタートラストとマイクロソフトとの間で争われていた訴訟が和解したことにともない、マイクロソフトに対する特許使用許諾の見返りとしてインタートラストは4.4億米ドルを受け取りました。この和解にともない、ソニーはインタートラストからの持分法利益として2004年度に約1億米ドルの計上を見込んでいます。

エレクトロニクス分野

エレクトロニクス分野では、デジタルスチルカメラ、フラットパネルテレビ、およびDVDレコーダーなどの売上は引き続き増加すると見込んでおり、ブラウン管テレビの売上減少はあるものの、分野全体として増収の見通しです。営業利益は、円高の影響や、研究開発費の増加などが見込まれますが、上記増収に加え、2003年度に実施した構造改革の効果により、増益を見込んでいます。

なお、エレクトロニクスおよびゲーム分野の半導体事業の統合にともない、従来ゲーム分野で計上されていた、ゲーム向けを含めたプロセス技術にかかわる研究開発費などを、2004年度よりエレクトロニクス分野で計上します。

ゲーム分野

ゲーム分野では、ソフトウェアについては2003年度並みの生産出荷が続くものの、ハードウェアについては「PS one」、PS2とも生産出荷台数が2003年度比で減少する見通しであることから、減収を見込んでいます。また、上述のように研究開発費（下記「研究開発費」参照）の一部がエレクトロニクス分野で計上されるものの、携帯型エンタテインメントシステム「PSP」や次世代コンピュータエンタテインメント・システム向けなどへの投資を継続するため、減益を見込んでいます。

音楽分野

音楽分野では、音楽市場の継続的な縮小傾向や製造部門におけるDVDの単価下落の影響により減収を見込んでいます。しかしながら、これまでに実施した構造改革の効果などにより営業利益は増益を見込んでいます。

映画分野

映画分野では、テレビビジネスが好調な売上を記録した2003年度に対し、2004年度は減収を見込んでいます。しかしながら、「スパイダーマン2」をはじめとする2004年度に公開予定の映画の貢献などにより、2003年度並みの営業利益を見込んでいます。

金融分野

金融分野では、生命保険につき、保有契約高は増加するものの、2003年度第3四半期から特定の商品の受取保険料を対応する責任準備金繰入額と相殺する処理に変更したことにともない、2004年度は保険料収入の減少を見込んでいます。また有価証券の評価益を見通しに織り込まない前提で、営業利益は減益を見込んでいます。

設備投資額

2004年度の設備投資額（有形固定資産の増加額）は、2003年度比8％増加の4,100億円を見込んでいます。この総額の9割以上が、エレクトロニクスおよびゲーム分野における投資額です。このうち、この両分野をあわせた半導体ビジネスへの設備投資額として、2004年度において1,900億円を見込んでいます（2003年度実績は1,750億円）。さらにこの半導体ビジネスへの投資額のうち、次世代ブロードバンドプロセッサに対応した半導体生産設備の導入のため、2004年度には1,200億円の投資を見込んでいます（2003年度実績は690億円）。当該投資のための資金調達に関しては前述「資金の源泉」をご参照ください。

減価償却費および償却費

2004年度の減価償却費および償却費（無形固定資産と繰延保険契約費の償却費を含む）は、2003年度に比べ1％増加の3,700億円を見込んでいます。金融分野における繰延保険契約費の償却費は減少する見込みであるものの、エレクトロニクスおよびゲーム分野の減価償却費の合計は、2003年度に比べて増加する見通しです。

研究開発費

2004年度の試作研究費と開発研究費を合わせた研究開発費は2003年度に比べ7％増加の5,500億円を見込んでいます。エレクトロニクスおよびゲーム分野の半導体事業の統合にともない、従来ゲーム分野で計上されていた、ゲーム向けを含めた次世代半導体のプロセス技術にかかわる研究開発費を2004年度よりエレクトロニクス分野において計上することにより、エレクトロニクス分野の研究開発費が前年度の4,294億円に比べて10％以上増加する見込みです。一方、ゲーム分野においては、プロセス技術にかかわる研究開発費が減少するものの、次世代半導体の設計や、PSPなどの新しいプラットフォーム、ソフトウェアなどの研究開発費が増加するため、研究開発費全体としては、前年度の834億円に比べて10％の減少にとどまる見込みです。

重要な会計方針

米国会計原則にしたがった連結財務諸表の作成は、決算日における資産・負債の報告金額および偶発資産・負債の開示、および報告期間における収益・費用の報告金額に影響を与えるような、マネジメントによる見積・前提を必要とします。 ソニーは、継続的に、過去のデータあるいは状況に応じ合理的と判断される範囲でのさまざまな前提にもとづき見積を評価します。これらの評価の結果は、他の方法からは即時に判定しえない資産・負債の簿価あるいは費用の報告金額についての判断の基礎となります。 実際の結果は、異なる前提を置くことによりこれらの見積と異なる場合があります。ソニーは、会社の財政状態や業績に重要な影響を与え、かつその適用にあたってマネジメントが重要な判断や見積を必要とするものを重要な会計方針であると考えます。ソニーは、以下に述べる項目を会社の重要な会計方針として考えています。

投資

ソニーの投資は負債および持分証券で構成されており、原価法あるいは持分法により会計処理されています。投資価値に一時的でない下落が認められた場合には、その投資は公正価値まで評価減されます。

ソニーは、個々の有価証券の一時的でない減損を判定するため、投資ポートフォリオを定期的に評価しています。公正価額の下落が一時的であるか否かを判断するにあたっては、公正価額が取得原価を下回っている期間およびその程度、発行企業の財政状態、業績、事業計画および将来見積キャッシュ・フロー、公正価額に影響するその他特定要因、発行企業の信用リスクの増大、ソブリンリ

スク、公正価額の回復が見込まれるのに十分な期間までソニーが保有し続けることができるか否かなどを考慮します。

公正価額が容易に算定できる売却可能証券の減損の判定において、公正価額が長期間（主として6ヶ月間から12ヶ月間）取得価額に比べ20%以上下落した場合、投資価値の下落が一時的でないと推定されます。この基準は、その投資価値の下落が一時的でない有価証券を判定する兆候として採用されています。公正価額の下落が一時的でないと推定された場合でも、下落期間、金額または下落率以外の要因により、公正価額の下落が一時的であることを示す十分な根拠があればこの下落は一時的であると判断されます。一方で、公正価額の下落が20%以上または長期間下落していない場合でも、公正価額の下落が一時的でないことを示す特定要因が存在する場合には、減損が認識されることがあります。

投資の公正価額の下落が一時的であるか否かの判定には、関連する要因の評価にもとづくマネジメントの判断がしばしば必要とされます。関連する要因には、発行企業の事業計画や将来キャッシュ・フロー、投資先会社の規制や経済、技術的環境、また投資先会社が属する地域や産業における一般的な市場環境などが含まれます。したがって、現在、投資価値の下落が一時的であると判断している有価証券について、継続的な業績の低迷、将来の世界的な株式市況の大幅悪化あるいは市場金利変動環境などの追加的な情報の評価にもとづき、将来、公正価額の下落が一時的でないと判断され、投資の未実現評価損が費用として認識される場合があります。

長期性資産の減損

ソニーは、保有しかつ使用する長期性資産および処分予定の長期性資産の簿価について、それが回収できなくなる可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合には、減損の有無を検討しています。この見直しは、製品カテゴリーごと（例:テレビ用ディスプレイ向けブラウン管）や事業所ごと（例:米国の半導体製造事業所）の、将来キャッシュ・フローの見積にもとづいて行われます。資産の簿価が減損していると判断された場合、簿価が公正価額を超える部分について、減損を認識します。公正価額は将来見積キャッシュ・フロー（純額）の現在価値、または比較可能な市場価額により算定しています。

マネジメントは将来キャッシュ・フローおよび公正価額の見積は合理的であると考えています。しかしながら、ビジネスの前提条件の予測不能な変化によって見積が変更となることにより、将来キャッシュ・フローや公正価額が減少し、長期性資産の評価を下げる影響を与える可能性があります。このような予測不能な変化には、ブラウン管ディスプレイから液晶・プラズマディスプレイへの需要の変化によるテレビ用ディスプレイ向けブラウン管の需要のさらなる減少などが含まれます。

2002年度において、ソニーは長期性資産の減損を合計124億円計上しました。この中には、エレクトロニクスの構造改革活動に関連して、処分または売却予定の半導体製造設備やコンピュータ用ディスプレイ向けブラウン管の製造設備の減損として、81億円が含まれています。また、米国のコンパクトディスク製造工場の減損として27億円が含まれており、これら資産の公正価額は現地の不動産市場調査等の方法を用いて見積もられました。

2003年度において、ソニーは長期性資産の減損を合計161億円計上しました。この中には、エレクトロニクス分野の構造改革活動に関連して、処分または売却予定の半導体製造設備およびテレビ用ディスプレイ向けブラウン管の減損として53億円が含まれています。また、処分または売却予定のコンパクトディスク製造設備や継続して使用する予定の日本における録音スタジオおよびその設備などに関する音楽分野の長期性資産にかかる減損30億円も含まれています。これらの資産の公正価値は、入手可能な最良の情報にもとづく割引将来見積キャッシュ・フローにより決定されました。

営業権およびその他の無形固定資産

営業権および耐用年数が確定できない無形固定資産は償却をせず、基準書第142号にもとづき、年一回および減損の可能性を示す事象が発生した時点で減損の判定を行っています。減損の可能性を示す事象とは、設定された事業計画の下方修正や実績見込みの大幅な変更、あるいは外的なマーケットや産業固有の変動などで、それらはマネジメントにより定期的に見直されています。営業権の減損は、二段階の手続きにより決定されます。営業権の減損判定の第一ステップは、報告単位（ソニーの場合、オペレーティング・セグメントあるいはその一段階下のレベル）の公正価額とその報告単位の営業権を含む簿価とを比較することにより、潜在的な減損を判定するために行われます。報告単位の公正価額がその簿価を上回る場合、その報告単位の営業権は減損していないと見なされ、第二ステップは行われません。報告単位の簿価がその公正価額を上回る場合には、減損額を測定するため、営業権減損判定の第二ステップを行います。営業権減損判定の第二ステップでは、営業権の公正価額と簿価を比較し、簿価がその公正価額を上回っている場合にはその超過分を減損として認識します。営業権の公正価額は企業結合において認識される営業権の額と同様の方法により決定されます。すなわち、その報告単位があたかも企業結合により取得され、その公正価額が報告単位を取得するために支払われた買収価格であるかのように、公正価額をすべての資産・負債（未認識の無形固定資産を含む）に割り振ります。その他の無形固定資産の減損判定は、その無形固定資産の公正価額と簿価との比較により行います。無形固定資産の簿価が公正価額を上回る場合には、その超過分を減損として認識します。

営業権減損判定の第一ステップにおける報告単位の公正価額や、第二ステップにおける報告単位の個々の資産・負債（未認識の無形固定資産を含む）の公正価額の決定は、その性質上、独自の判断をともなうものであり、多くの場合、重要な見積・前提を使用します。同様に、その他の無形固定資産の公正価額の決定においても、見積・前提が使用されます。これらの見積・前提は減損が認識されるか否か、あるいは認識される減損額に重要な影響を及ぼす可能性があります。これらの減損判定において、ソニーは、社内における評価を行い、またマネジメントが必要と考える場合は第三者による評価を活用するとともに、一般に入手可能な市場情報を考慮に入れています。公正価額の見積は主に割引キャッシュ・フローにより行いますが、この手法は、将来見積キャッシュ・フロー（時期を含む）、将来見積キャッシュ・フロー固有のリスクを反映した割引率、永久成長率、適切な市場比較対象の決定、比較対象に対してプレミアムあるいはディスカウントが適用されるべきかどうかの決定など多くの見積・前提を使用します。2003年度において、ソニーはエレクトロニクス分野において、60億円の減損を計上しました。この減損は、エレクトロニクス分野の子会社の公正価額の減少によるものです。報告単位の公正価額は、主に第三者評価による将来見積キャッシュ・フローの現在価値を使用して見積もられています。

マネジメントは、将来キャッシュ・フローおよび公正価額の見積は合理的であると考えていますが、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フローや公正価額の下落を引き起こすような見積の変化が、これらの評価に不利に影響し、結果として、将来においてソニーは営業権およびその他の無形固定資産の減損を認識することになる可能性があります。なお、2004年3月31日現在、それぞれの報告単位の公正価値が仮に10%下落したと仮定した場合においても、重要な減損は発生していません。

退職年金費用

従業員の退職年金費用および債務は、直近の統計数値にもとづく割引率、退職率、死亡率、および年金資産の期待長期収益率などを含む前提条件にもとづいて算出されています。特に割引率と期待長期収益率は、退職年金費用および債務を決定する上で、二つの重要な前提条件です。これら前提条件は、少なくとも年に一度、または、これらの重要な前提条件に重大な影響を与えるような事象が発生したり、あるいは状況が変化した場合に評価されます。米国会計原則では、前提条件と実際の結果が異なる場合は、その差異が累積され将来期間にわたって償却されます。これにより実際の結果は、通常、将来認識される退職年金費用および債務に影響します。マネジメントはこれらの前提条件が適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更がソニーの年金債務および将来の年金費用に影響を及ぼす可能性があります。

ソニーの主要な年金制度は日本の年金制度です。海外の年金制度は、個別には日本の制度合計の年金資産と債務の10%以下であり、重要なものはありません。

ソニーは2004年3月31日現在の日本の年金制度に対し2.4%の割引率を適用しました。割引率は現在利用可能で、かつ、年金債務が満期となるまでの間に利用可能と予想される高格付けの固定利付証券投資の収益率に関し利用可能な情報を参考に決定されています。2.4%の割引率は2002年度に使用された1.9%から0.5%の引上げとなり、直近の市場の金利状況を反映しています。日本の年金制度では、0.5%の割引率の引上げにより、2003年度と比較して、約120億円の年金費用の減少となります。

年金資産の期待長期収益率を決定するため、ソニーは、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの、過去および将来の期待長期収益率を考慮しています。日本の年金制度における、2003年3月31日および2004年3月31日現在の年金資産の期待長期収益率は4%としていたのに対して、2003年度の実際の収益率は23.0%でした。年金資産の期待長期収益率と異なる実際の結果は、米国会計原則にしたがって、その差異が累積され、将来の平均残存勤務年数にわたって償却されることにより、毎年の年金費用の変動が軽減されています。2003年3月31日および2004年3月31日現在、ソニーの年金資産の損失を含む未認識数理純損失は、それぞれ5,130億円および3,285億円でした。2003年度において、株式市場の復調により、未認識数理純損失は減少しました。この未認識数理純損失は過去数年間にわたる株式市場の不調を反映しており、これらが認識される時点で年金費用が増加することになります。

ソニーは、日本の年金制度において、2003年3月31日および2004年3月31日現在、未積立の累積退職給付債務に対して、それぞれ3,087億円および1,494億円の債務を認識しました。この債務は、ソニーの確定給付年金制度における累積退職給付債務が、年金資産の公正価額を超える部分であり、米国会計原則にしたがい、添付の連結損益計算書に影響させないで、株主資本に負担させることにより計上されています。

以下の表は、他の前提条件を一定とした場合の、2004年3月31日現在における日本の年金制度の割引率と年金資産の期待収益率の変動に対する感応度を表しています。

前提条件の変更	PBO	年金費用（税効果前）	自己資本（税効果後）
割引率			
0.25%増/0.25%減	–/+500億円	–/+60億円	+/–34億円
年金資産の期待長期収益率			
0.25%増/0.25%減	–	–/+10億円	+/–6億円

繰延税金資産の評価

ソニーは、実現可能性がないと考えられる繰延税金資産に対して評価性引当金を設定しています。繰延税金資産（税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産を含む）に対して適切な評価性引当金を設定するにあたっては、あらゆる角度からすべての入手可能な情報を考慮しています。繰延税金資産の実現はそれぞれの納税単位で十分な課税所得を計上するか否かによって判断されるため、その評価には、実績情報とともに将来に関するあらゆる入手可能な情報が考慮されます。将来の課税所得を決定する際に使用される見積や前提は、将来のオペレーションについて承認された見通しで使用されるものと一貫性のあるものとなっています。評価性引当金控除後の繰延税金資産の実現は保証されたものではありませんが、マネジメントは当該評価性引当金控除後の繰延税金資産の実現可能性は高いと認識しています。

ソニーは2003年度より、日本において連結納税制度を適用しました。連結納税制度の下では、法人税の納税単位はソニー㈱および日本国内の100%子会社から構成されます。法人税にかかる繰延税金資産における税効果の実現可能性は、この納税単位にかかる将来の課税所得が十分か否かによって判断されます。これとは別に、ソニーは日本において、各法人を納税単位とする種々の地方税を課されています。地方税にかかる繰延税金資産における税効果の実現可能性は、ソニー㈱および各子会社における将来の課税所得が十分か否かによって判断されます。2004年3月31日現在、ソニー㈱は地方税にかかる繰延税金資産を865億円計上しています。当該ソニー㈱の繰延税金資産における税効果の実現可能性は、ソニー㈱におけ

る将来の課税所得が十分か否かによって判断されます。マネジメントは、ソニー㈱の実績情報につき、関連する質的要因やソニー㈱のビジネスおよびソニー㈱が属する産業についての入手可能な情報にもとづく繰延税金資産の実現可能性の評価において、この繰延税金資産に実現可能性があると判断する十分な証拠を提供しており、実現可能性を否定する入手可能な証拠を上回っていると考えています。しかしながら、最近の状況下では、マネジメントは、ソニー㈱の将来の業績が、この地方税にかかる繰延税金資産の実現可能性がないと結論づける十分な証拠となる可能性があると考えています。仮に、この地方税にかかる繰延税金資産に実現可能性がないと判断した場合には、関連する質的要因および不確実性についての評価にもとづき、ソニー㈱の地方税にかかる繰延税金資産の一部または全部について評価性引当金を計上し、税金費用を認識することになります。

2004年3月31日現在、ソニーの米国子会社は連邦税および一部の州税にかかる繰延税金資産に対して810億円の評価性引当金を計上しています。期末時点において、米国子会社はこの繰延税金資産に実現可能性があると判断する十分な課税所得の計上実績を有していないため、評価性引当金を計上しています。マネジメントは、この過去に十分な課税所得の計上実績がないことにつき、関連する質的要因や米国子会社のビジネスおよび米国子会社が属する産業の不確実性にもとづく繰延税金資産の評価において、2004年3月31日現在における繰延税金資産に実現可能性がないと判断する十分な証拠を提供しており、実現可能性を肯定する入手可能な証拠を上回っていると考えています。しかしながら、最近の状況下では、ソニーは、米国子会社の将来の業績が、この繰延税金資産に実現可能性があると結論づける十分な証拠となる可能性があり、早ければ2004年度中にそのような結論に達する可能性があると考えています。仮に、この繰延税金資産に実現可能性があると判断した場合、関連する質的要因および不確実性についての評価を前提に、ソニーは評価性引当金の一部または全部について取り崩しを行い、税金費用の戻し入れを認識することになります。

繰延映画製作費

映画会計において、作品ごとの予想総収益を見積る過程でマネジメントの判断が必要となります。この予想総収益の見積は次の2点において重要となります。第一に、映画作品が製作され、関連する費用が資産化される際に、その繰延映画製作費の公正価額が減損し、回収不能と見込まれる額を評価減する必要があるかどうかを決定するため、マネジメントは予想総収益および発生時に費用化される配給関連費用を含む追加で発生する費用を見積もる必要があります。第二に、ある映画作品に関する売上原価として認識される繰延映画製作費の額は、その映画作品が生涯においてさまざまな市場で公開されることから、予想総収益に対する当該年度の収益実績額の割合にもとづいています。

マネジメントが各作品ごとの予想総収益を見積もる際に基礎とするのは、同種の過去の作品の収益、主演男優あるいは女優の人気度、その作品の公開される映画館数、VHS/DVD、テレビ放映、その他の付随マーケットでの期待収益、将来の売上に関する契約などです。この見積は、各作品の実現収益にもとづいて見直されます。例えば、公開当初の劇場収入が予想を下回った場合には、通常劇場、ビデオ、生涯収益などを下方に修正することになります。その様な下方修正を行わないことは、当該期間における映画製作費の償却費が過少になることになります。ただし、映画製作費総額は変わらないので、生涯収益の見積は映画製作費償却のタイミングに影響を及ぼすだけです。

保険契約債務

長期の保険契約債務は、保有する契約から将来発生が予測される債務に見合う額が引き当てられています。これらの債務は将来の資産運用利回り、死亡率、罹患率および契約脱退率等についての予測にもとづき平準純保険料式の評価方法により算定されます。保険契約債務はおよそ1.00%から5.50%の範囲の利率を適用して計算しています。保険契約債務の見積に使用される死亡率、罹患率および契約脱退率は、生命保険子会社の実績あるいは保険数理上の種々の統計表に拠っています。通常は、これらの前提条件は契約時に固定されます。 マネジメントは保険数理計算に使用される前提条件は合理的であると考えていますが、前提条件と実際の結果が異なる場合、あるいは前提条件を変更する場合には、ソニーの保険契約債務の金額に影響を及ぼす可能性があります。

これらソニーの重要な会計方針については、連結財務諸表の注記2に記されています。

新規に適用された会計原則

年金及び他の退職後給付に関する事業主の開示

2003年12月、米国財務会計基準審議会（Financial Accounting Standards Board、以下「FASB」）は基準書第132号の改訂である「年金及び他の退職後給付に関する事業主の開示-基準書第87、88及び106号の改訂（Employers' Disclosures about Pensions and Other Postretirement Benefits, an amendment of FAS No. 87, "Employers' Accounting for Pensions", FAS No. 88, "Employers' Accounting for Settlements and Curtailments of Defined Benefit Pension Plans and for Termination Benefits", and FAS No. 106, "Employers' Accounting for Postretirement Benefits Other Than Pensions"）」を改訂発行しました。新基準書第132号は、年金および他の退職後給付に関する事業主の開示を改訂するもので、基準書第87、88および106号に規定される年金および他の退職後給付に関する測定または認識を変更するものではありません。新基準書改訂第132号は、改定前の基準書第132号における開示規定に加えて、確定給付年金および他の退職後確定給付に関する年金資産、年金債務、キャッシュ・フローおよび純退職・年金費用に関する追加開示を要求しています。新基準書第132号は、2004年6月15日以降終了する事業年度から適用となる海外制度の開示情報を除き、原則として、2003年12月15日以降終了する事業年度から適用となります。ソニーは、新基準書第132号の暫定措置にしたがい、要求される開示情報を連結財務諸表に記載しています。

変動持分事業体の連結

2003年1月、FASBは解釈指針第46号「変動持分事業体の連結―ARB第51号の解釈（Consolidation of Variable Interest Entities — an Interpretation of ARB No. 51）」を公表しました。この解釈指針は、主たる受益者による変動持分事業体（以下、「VIE」）の連結に関する規定ならびにガイダンスを提供しています。解釈指針第46号は2003年2月1日以降に設立もしくは取得されたすべてのVIEに対しては直ちに適用となりましたが、ソニーは2003年2月1日以降にそのような新たなVIEとの合意や取り決めを行っていません。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEに対して、ソニーは2003年7月1日に解釈指針第46号を早期適用しました。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEについての、新たに貸借対照表に計上される純額と、従来認識されていたVIEに対する持分との差額は、会計原則変更による累積影響額として計上されます。解釈指針第46号を適用した結果、ソニーは会計原則の変更にともなう累積影響額（税効果なし）として21億円の損失が計上され、資産および負債は、それぞれ953億円および980億円増加しました。これらの増加は連結キャッシュ・フロー計算書上、非資金取引として扱われています。これに加えて、現金・預金および現金同等物は15億円増加しました。ソニーが利用しているVIEについてのより詳細な説明は注記22に記載されています。

2003年12月、FASBは改訂した解釈指針第46号（以下「改訂解釈指針第46号」）を公表しました。これは解釈指針第46号を差し替えるものです。改訂解釈指針第46号は、解釈指針第46号で示された多くの基本概念を継承しています。しかしながら、新たに改訂解釈指針第46号で定義された「ビジネス」に該当する特定の事業形態をとる事業体を適用除外としたほか、主たる受益者を決定するための期待損失および期待残余持分の計算を改訂し、さらに変動持分の評価について新たなガイダンスを追加するなどの変更を含んでいます。ソニーは改訂解釈指針第46号を発行後ただちに早期適用しました。改訂解釈指針第46号を適用したことによる、ソニーの業績および財務状態への影響、およびソニーがこれまでに行ってきたVIEの会計処理方法への影響はありません。

投資有価証券の価値の下落

2003年11月、発生問題専門委員会（Emerging Issues Task Force、以下「EITF」）は、EITF第03-01号「一時的でない価値の下落の意味」（The Meaning of Other-Than-Temporary Impairment and Its Application to Certain Investments）について合意に達しました。EITF第03-01号は、基準書第115号で定める投資有価証券の各区分に関し、含み損のあるものについて追加情報の開示を求めるものです。2004年3月、EITFは一時的でない価値の下落に対する追加の会計的ガイダンスについても合意に達しました。EITF第03-01号にもとづく新たな開示要求により、ソニーの投資有価証券に関する追加情報が連結財務諸表に記載されています。

複数の製品・サービス等を提供する取引における収益の認識

2002年11月、FASBはEITF第00-21号「複数の製品・サービス等を提供する取引における収益の認識（Accounting for the Revenue Arrangements with Multiple Deliverables）」を公表しました。この基準書は、複数の製品・サービスや資産使用権等を提供する場合の取引をいつ、どのように会計処理するかについて規定しています。ソニーはEITF第00-21号を2003年7月1日に適用しました。EITF第00-21号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。

デリバティブおよびヘッジ活動

2003年4月、FASBは基準書第149号「デリバティブおよびヘッジ活動に関する基準書第133号の改訂（Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities）」を公表しました。この基準書は、基準書第133号における、他の契約に組み込まれたデリバティブを含むデリバティブおよびヘッジ活動に関する会計処理および報告基準を修正あるいは明確化するものです。ソニーは基準書第149号を2003年7月1日に適用しました。基準書第149号を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響はありません。

資産除却にかかる債務に関する会計処理

2003年4月、ソニーは、長期性有形資産の除却および関連する資産除却費用にかかる債務の会計処理および報告を規定している基準書第143号「資産除却にかかる債務に関する会計処理（Accounting for Asset Retirement Obligations）」を適用しました。基準書第143号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。

負債および資本の両者の特徴をもつ金融商品の会計処理

2003年5月、FASBは基準書第150号「負債および資本の両者の特徴をもつ金融商品の会計処理（Accounting for Certain Financial Instruments with Characteristics of both Liabilities and Equity）」を公表しました。この基準書は、負債および資本の両者の特徴をもつ金融商品に関わる計上区分および測定の方法について規定しています。ソニーは、基準書第150号を2004年3月31日に終了した1年間の第1四半期に適用しました。基準書第150号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響はありません。

最近公表された会計基準

保険会社の長期の生命保険契約および特別勘定の会計処理および報告

2003年7月、米国公認会計士協会の会計基準委員会はSOP 03-1「保険会社の長期の生命保険契約および特別勘定の会計処理および報告（Accounting and Reporting by Insurance Enterprises for Certain Nontraditional Long-Duration Contracts and for Separate accounts）」を公表しました。SOP 03-1は保険会社の非典型長期生命保険契約および特別勘定の会計処理および報告を規定するものです。この基準書は2003年12月15日以降開始する事業年度より適用となります。現在、ソニーはこの基準書を適用することによる、ソニーの業績および財政状態への影響を評価中です。

5年間の要約財務データ

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円（1株当り情報を除く）					単位:百万米ドル（1株当り情報を除く）
	2000年	2001年	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
会計年度						
売上高および営業収入	¥6,686,661	¥7,314,824	¥7,578,258	¥7,473,633	**¥7,496,391**	**$72,081**
営業利益	223,204	225,346	134,631	185,440	**98,902**	**951**
税引前利益	264,310	265,868	92,775	247,621	**144,067**	**1,385**
法人税等	94,644	115,534	65,211	80,831	**52,774**	**507**
会計原則変更による累積影響額前利益	121,835	121,227	9,332	115,519	**90,628**	**871**
当期純利益	121,835	16,754	15,310	115,519	**88,511**	**851**
1株当り情報:						
普通株式						
会計原則変更による累積影響額前利益						
—基本的	¥ 144.58	¥ 132.64	¥ 10.21	¥ 125.74	**¥ 98.26**	**$ 0.94**
—希薄化後	131.70	124.36	10.18	118.21	**93.00**	**0.89**
当期純利益						
—基本的	144.58	18.33	16.72	125.74	**95.97**	**0.92**
—希薄化後	131.70	19.28	16.67	118.21	**90.88**	**0.87**
配当金	25.00	25.00	25.00	25.00	**25.00**	**0.24**
基本的1株当り利益計算に用いる加重平均株式数（単位:千株）	842,679	913,932	918,462	919,706	**923,650**	
子会社連動株式						
当期純損失						
—基本的	–	–	(15.87)	(41.98)	**(41.80)**	**(0.40)**
配当金	–	–	–	–	**–**	**–**
基本的1株当り利益計算に用いる加重平均株式数（単位:千株）	–	–	3,072	3,072	**3,072**	
減価償却費および償却費*	¥ 306,505	¥ 348,268	¥ 354,135	¥ 351,925	**¥ 366,269**	**$ 3,522**
設備投資額（有形固定資産増加額）	435,887	465,209	326,734	261,241	**378,264**	**3,637**
研究開発費	394,479	416,708	433,214	443,128	**514,483**	**4,947**
会計年度末						
正味運転資本	¥ 861,674	¥ 830,734	¥ 778,716	¥ 719,166	**¥ 381,140**	**$ 3,665**
資本勘定	2,182,906	2,315,453	2,370,410	2,280,895	**2,378,002**	**22,865**
普通株式1株当り純資産	¥ 2,409.36	¥ 2,521.19	¥ 2,570.31	¥ 2,466.81	**¥ 2,563.67**	**$ 24.65**
総資産	¥6,807,197	¥7,827,966	¥8,185,795	¥8,370,545	**¥9,090,662**	**$87,410**
期末発行済株式数（単位:千株）						
普通株式	453,639	919,617	919,744	922,385	**926,418**	
子会社連動株式	–	–	3,072	3,072	**3,072**	

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却を含んでいます。

注記: 1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝104円で換算しています。
2. 2000年3月31日に終了した年度の1株当り情報は、2000年5月19日に行われた株式分割が反映され、調整されています。ただし、2000年3月31日に終了した年度の期末発行済株式数については、この株式分割を反映する調整をしていません。

3. 2003年1月、FASBは解釈指針第46号「変動持分事業体の連結―会計調査公報第51号の解釈（Consolidation of Variable Interest Entities — an Interpretation of ARB No. 51）」を公表しました。この解釈指針は、主たる受益者による変動持分事業体（以下、「VIE」）の連結に関する規定ならびにガイダンスを提供しています。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEに対して、ソニーは、2003年7月1日に解釈指針第46号を早期適用しました。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEについての、新たに貸借対照表に計上される純額と、従来認識されたVIEに対する持分との差額は、会計原則変更による累積影響額として計上されます。解釈指針第46号を適用した結果、ソニーは会計原則の変更にともなう累積影響額（税効果なし）として21億円の損失が計上され、資産および負債は、それぞれ953億円および980億円増加しました。これらの増加は連結キャッシュ・フロー計算書上、非資金取引として扱われています。これに加えて、現金・預金および現金同等物は15億円増加しました。2003年12月、FASBは改訂した解釈指針第46号（以下「改訂解釈指針第46号」）を公表し、ソニーは、改訂版解釈指針第46号を、その発行後直ちに早期適用しました。改訂版解釈指針第46号を適用したことによるソニーの業績および財政状態に与える影響はありません。
4. 2002年11月、FASBは発生問題専門委員会報告（Emerging Issues Task Force、以下「EITF」）第00-21号「複数の製品・サービス等を提供する取引における収益の認識（Accounting for the Revenue Arrangements with Multiple Deliverables）」を公表しました。ソニーはEITF第00-21号を2003年7月1日に適用しました。EITF第00-21号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。
5. 2003年5月、FASBは基準書第150号「負債および資本の両者の特徴をもつ金融商品の会計処理（Accounting for Certain Financial Instruments with Characteristics of both Liabilities and Equity）」を公表しました。ソニーは基準書第150号を2003年4月1日に適用しました。基準書第150号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響はありません。
6. 2002年6月、FASBは基準書第146号「撤退あるいは処分活動に関する費用の会計（Accounting for Costs Associated with Exit or Disposal Activities）」を公表しました。ソニーは基準書第146号を2003年1月1日に適用しました。この基準書を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。
7. 2001年4月1日、ソニーは基準書第133号「デリバティブおよびヘッジ活動に関する会計処理（Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities）」を適用しました。この基準書は、基準書第138号「特定の派生商品及び特定のヘッジ活動に関する会計処理―FASB基準書第133号の改訂（Accounting for Certain Derivative Instruments and Certain Hedging Activities — an Amendment of FASB Statement No. 133）」により一部改訂されています。新基準書の適用により、ソニーの2002年3月31日に終了した1年間における営業利益、税引前利益および当期純利益はそれぞれ、30億円、34億円および22億円減少しました。これに加え、2001年4月1日においてキャッシュ・フローに影響を与えない過年度の一時的累積影響額として、税効果考慮後の未実現の利益11億円が連結貸借対照表上の累積その他の包括利益に、税効果考慮後の利益60億円が会計原則変更による累積影響額として連結損益計算書に計上されています。2003年4月、FASBは基準書第149号「デリバティブおよびヘッジ活動に関する基準書第133号の改訂（Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities）」を公表しました。ソニーは基準書第149号を2003年7月1日に適用しました。基準書第149号を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響はありません。
8. 2001年7月、FASBは基準書第142号「営業権及びその他の無形固定資産（Goodwill and Other Intangible Assets）」を公表しました。ソニーは、基準書第142号を2001年4月1日に遡り早期適用しました。基準書第142号適用の結果、ソニーの2002年3月31日に終了した1年間の営業利益および税引前利益は、201億円増加し、会計原則変更による累積影響額前利益および当期純利益は、189億円増加しました。
9. 2000年6月、米国公認会計士協会の会計基準委員会は意見書（Statement of Position, 以下「SOP」）00-2「映画およびテレビ番組の製作者または配給者にかかる会計基準（Accounting by Producers or Distributors of Films）」を公表しました。ソニーは2000年4月1日に遡ってSOP 00-2を適用しました。この結果、主に映画棚卸資産を減額するキャッシュ・フローに影響を与えない過年度の一時的累積影響額1,017億円（税金費用への影響なし）を計上することにより、2001年3月31日に終了した年度の当期純利益は同額減少しました。
10. 1999年12月、米国証券取引委員会により公表された会計職員公報（Staff Accounting Bulletin, 以下「SAB」）第101号「財務諸表における収益の認識（Revenue Recognition in Financial Statement）」を公表しました。ソニーは2001年3月31日に終了した年度の第4四半期より、2000年4月1日に遡ってSAB第101号を適用しました。この結果、この会計基準変更によるキャッシュ・フローに影響を与えない過年度の一時的累積影響額28億円を当期純利益の直前に計上しました。2003年12月、SAB第101号はSAB第104号「収益認識（Revenue Recognition）」により改訂されました。この改訂による、ソニーの業績および財政状態への影響はありません。

四半期財務データおよび株式情報

ソニー株式会社および連結子会社
（監査対象外）
3月31日に終了した1年間

単位:億円
（1株当り情報を除く）

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**	2003年	**2004年**
売上高および営業収入	¥17,218	**¥16,038**	¥17,897	**¥17,970**	¥23,077	**¥23,234**	¥ 16,544	**¥17,722**
営業利益（損失）	519	**167**	505	**332**	1,995	**1,588**	(1,165)	**(1,098)**
税引前利益（損失）	1,166	**358**	488	**441**	2,019	**1,578**	(1,197)	**(936)**
法人税等	536	**254**	(149)	**103**	655	**676**	(234)	**(505)**
会計原則変更による累積影響額前利益（損失）	572	**11**	441	**350**	1,254	**926**	(1,111)	**(382)**
当期純利益（損失）	572	**11**	441	**329**	1,254	**926**	(1,111)	**(382)**
普通株式1株当り利益（損失）								
会計原則変更による累積影響額前利益（損失）								
—基本的	¥ 62.23	**¥ 1.24**	¥ 47.89	**¥ 37.99**	¥136.19	**¥100.16**	¥(120.47)	**¥ (41.23)**
—希薄化後	57.90	**1.24**	44.70	**35.60**	126.05	**93.14**	(120.47)	**(41.23)**
当期純利益（損失）								
—基本的	62.23	**1.24**	47.89	**35.69**	136.19	**100.16**	(120.47)	**(41.23)**
—希薄化後	57.90	**1.24**	44.70	**33.48**	126.05	**93.14**	(120.47)	**(41.23)**
減価償却費および償却費*	¥ 833	**¥ 843**	¥ 837	**¥ 874**	¥ 887	**¥ 952**	¥ 962	**¥ 993**
設備投資額（有形固定資産増加額）	607	**810**	670	**900**	569	**976**	766	**1,096**
研究開発費	979	**1,142**	1,083	**1,362**	1,056	**1,238**	1,314	**1,404**
東京証券取引所における普通株式1株当り株価**:								
高値	¥ 7,450	**¥ 4,190**	¥ 6,300	**¥ 4,410**	¥ 5,540	**¥ 4,200**	¥ 5,110	**¥ 4,660**
安値	5,810	**2,720**	4,850	**3,430**	4,870	**3,520**	4,080	**3,780**
ニューヨーク証券取引所における1ADR当り株価**:								
高値	$ 59.70	**$ 35.51**	$ 53.17	**$ 38.30**	$ 45.29	**$ 37.96**	$ 43.31	**$ 42.36**
安値	48.63	**23.92**	40.51	**29.23**	39.88	**32.59**	34.86	**34.98**

* 無形固定資産と繰延保険契約費の償却費を含んでいます。
** 株価はそれぞれの日における終値を用いています。

注記:
1. 2003年1月、FASBは解釈指針第46号「変動持分事業体の連結—会計調査公報第51号の解釈（Consolidation of Variable Interest Entities — an Interpretation of ARB No. 51）」を公表しました。この解釈指針は、主たる受益者によるVIEの連結に関する規定ならびにガイダンスを提供しています。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEに対して、ソニーは、2003年7月1日に解釈指針第46号を早期適用しました。2003年1月31日以前に設立もしくは取得されたVIEについての、新たに貸借対照表に計上される純額と、従来認識されたVIEに対する持分との差額は、会計原則変更による累積影響額として計上されます。解釈指針第46号を適用した結果、ソニーは会計原則の変更にともなう累積影響額（税効果なし）として21億円の損失が計上され、資産および負債は、それぞれ953億円および980億円増加しました。これらの増加は連結キャッシュ・フロー計算書上、非資金取引として扱われています。これに加えて、現金・預金および現金同等物は15億円増加しました。2003年12月、FASBは改訂解釈指針第46号を公表し、ソニーは、改訂版解釈指針第46号を、その発行後直ちに早期適用しました。改訂版解釈指針第46号を適用したことによるソニーの業績および財政状態に与える影響はありません。
2. 2002年11月、FASBはEITF第00-21号「複数の製品・サービス等を提供する取引における収益の認識（Accounting for the Revenue Arrangements with Multiple Deliverables）」を公表しました。ソニーはEITF第00-21 号を2003年7月1日に適用しました。EITF第00-21号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。
3. 2003年5月、FASBは基準書第150号「負債および資本の両者の特徴をもつ金融商品の会計処理（Accounting for Certain Financial Instruments with Characteristics of both Liabilities and Equity）」を公表しました。ソニーは基準書第150号を2003年4月1日に適用しました。基準書第150号を適用したことによる、2004年3月31日に終了した1年間のソニーの業績および財政状態への影響はありません。
4. 2003年4月、FASBは基準書第149号「デリバティブおよびヘッジ活動に関する基準書第133号の改訂（Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities）」を公表しました。ソニーは基準書第149号を2003年7月1日に適用しました。基準書第149号を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響はありません。
5. 2002年6月、FASBは基準書第146号「撤退あるいは処分活動に関する費用の会計（Accounting for Costs Associated with Exit or Disposal Activities）」を公表しました。ソニーは基準書第146号を2003年1月1日に適用しました。この基準書を適用したことによる、ソニーの業績および財政状態への影響は軽微です。

セグメント情報

ソニー株式会社および連結子会社

ビジネスセグメント別売上高および営業収入

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日に終了した1年間			3月31日に終了した1年間
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
エレクトロニクス—				
外部顧客に対するもの	¥4,772,550	¥4,543,313	**¥4,758,400**	**$45,754**
セグメント間取引	513,631	397,137	**138,995**	**1,336**
計	5,286,181	4,940,450	**4,897,395**	**47,090**
ゲーム—				
外部顧客に対するもの	986,529	936,274	**753,732**	**7,247**
セグメント間取引	17,185	18,757	**26,488**	**255**
計	1,003,714	955,031	**780,220**	**7,502**
音楽—				
外部顧客に対するもの	541,418	512,908	**487,457**	**4,687**
セグメント間取引	58,633	84,598	**72,431**	**697**
計	600,051	597,506	**559,888**	**5,384**
映画—				
外部顧客に対するもの	635,841	802,770	**756,370**	**7,273**
セグメント間取引	0	0	**0**	**0**
計	635,841	802,770	**756,370**	**7,273**
金融—				
外部顧客に対するもの	480,190	509,398	**565,752**	**5,440**
セグメント間取引	28,932	27,878	**27,792**	**267**
計	509,122	537,276	**593,544**	**5,707**
その他—				
外部顧客に対するもの	161,730	168,970	**174,680**	**1,680**
セグメント間取引	99,733	137,323	**155,712**	**1,497**
計	261,463	306,293	**330,392**	**3,177**
セグメント間取引消去	(718,114)	(665,693)	**(421,418)**	**(4,052)**
連結合計	¥7,578,258	¥7,473,633	**¥7,496,391**	**$72,081**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

注記: エレクトロニクス分野におけるセグメント間取引は、主としてゲーム分野に対するものです。
音楽分野におけるセグメント間取引は、主としてゲームと映画分野に対するものです。
その他分野におけるセグメント間取引は、主としてエレクトロニクス分野に対するものです。

〈〈エレクトロニクス分野の製品部門別売上高および営業収入内訳〉〉

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日に終了した1年間			3月31日に終了した1年間
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
オーディオ	¥ 747,469	¥ 682,517	**¥ 623,582**	**$ 5,996**
	15.7%	15.0%	**13.1%**	
ビデオ	847,311	851,064	**948,111**	**9,116**
	17.8	18.8	**19.9**	
テレビ	984,290	950,166	**917,207**	**8,819**
	20.6	20.9	**19.3**	
情報・通信	998,773	836,724	**834,757**	**8,027**
	20.9	18.4	**17.6**	
半導体	182,276	204,710	**253,237**	**2,435**
	3.8	4.5	**5.3**	
コンポーネント	511,579	527,782	**623,799**	**5,998**
	10.7	11.6	**13.1**	
その他	500,852	490,350	**557,707**	**5,363**
	10.5	10.8	**11.7**	
合計	¥4,772,550	¥4,543,313	**¥4,758,400**	**$45,754**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

注記: 当売上高および営業収入内訳は、エレクトロニクス分野の外部顧客に対する売上高および営業収入の内訳です。ソニーの経営者は、エレクトロニクス事業を単一のオペレーティング・セグメントとして意思決定を行っています。ソニーは2004年3月31日に終了した年度より、製品カテゴリーの区分を一部変更しました。主な変更点として、これまで“情報・通信”に含まれていた液晶テレビ、コンピュータ用ディスプレイを“情報・通信”から“テレビ”へ、デジタル放送受信システムを“テレビ”から“ビデオ”へと組み替えています。これにともない、2002年3月31日および2003年3月31日に終了した各年度の金額を、2004年3月31日に終了した年度の表示に合わせて組み替え再表示しています。

ビジネスセグメント別損益

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日に終了した1年間			3月31日に終了した1年間
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
営業利益(損失):**				
エレクトロニクス	¥ (1,158)	¥ 41,380	**¥ (35,298)**	**$ (339)**
ゲーム	82,915	112,653	**67,578**	**650**
音楽	22,132	(7,867)	**18,995**	**182**
映画	31,266	58,971	**35,230**	**339**
金融	21,822	22,758	**55,161**	**530**
その他	(18,249)	(24,983)	**(10,030)**	**(96)**
計	138,728	202,912	**131,636**	**1,266**
セグメント間取引消去	17,148	15,897	**14,530**	**140**
配賦不能営業費用控除	(21,245)	(33,369)	**(47,264)**	**(455)**
連結営業利益	134,631	185,440	**98,902**	**951**
その他の収益	96,328	157,528	**122,290**	**1,176**
その他の費用	(138,184)	(95,347)	**(77,125)**	**(742)**
連結税引前利益	¥ 92,775	¥247,621	**¥144,067**	**$1,385**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

ビジネスセグメント別減価償却費および償却費/設備投資額

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日に終了した1年間			3月31日に終了した1年間
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
減価償却費および償却費:				
エレクトロニクス	¥211,910	¥190,836	**¥196,185**	**$1,886**
ゲーム	49,655	53,496	**57,256**	**551**
音楽	33,388	32,605	**30,826**	**296**
映画	10,619	8,552	**7,844**	**76**
金融(繰延保険契約費の償却を含む)	37,227	52,041	**56,586**	**544**
その他	8,015	10,157	**13,455**	**129**
計	350,814	347,687	**362,152**	**3,482**
配賦不能減価償却費および償却費	3,321	4,238	**4,117**	**40**
連結合計	¥354,135	¥351,925	**¥366,269**	**$3,522**
設備投資額:				
エレクトロニクス	¥220,032	¥170,323	**¥242,696**	**$2,334**
ゲーム	47,822	40,986	**100,360**	**965**
音楽	20,882	20,284	**12,935**	**124**
映画	11,501	7,138	**6,013**	**58**
金融	16,023	3,655	**4,618**	**44**
その他	5,861	16,993	**10,124**	**97**
計	322,121	259,379	**376,746**	**3,622**
配賦不能設備投資額	4,613	1,862	**1,518**	**15**
連結合計	¥326,734	¥261,241	**¥378,264**	**$3,637**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

ビジネスセグメント別資産

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日現在			3月31日現在
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
総資産:				
エレクトロニクス	¥3,089,791	¥2,848,492	**¥2,876,490**	**$27,658**
ゲーム	722,021	673,208	**684,226**	**6,579**
音楽	675,186	604,311	**575,276**	**5,531**
映画	960,266	868,395	**856,517**	**8,236**
金融	2,482,536	2,897,119	**3,475,039**	**33,414**
その他	315,984	350,521	**393,291**	**3,782**
計	8,245,784	8,242,046	**8,860,839**	**85,200**
セグメント間取引消去	(268,416)	(261,407)	**(313,245)**	**(3,012)**
配賦不能資産	208,427	389,906	**543,068**	**5,222**
連結合計	¥8,185,795	¥8,370,545	**¥9,090,662**	**$87,410**

*米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

地域セグメント別売上高および営業収入

	単位:百万円			単位:百万米ドル*
	3月31日に終了した1年間			3月31日に終了した1年間
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
日本	¥2,248,115	¥2,093,880	**¥2,220,747**	**$21,353**
	29.7%	28.0%	**29.6%**	
米国	2,461,523	2,403,946	**2,121,110**	**20,395**
	32.5	32.2	**28.3**	
欧州	1,609,111	1,665,976	**1,765,053**	**16,972**
	21.2	22.3	**23.6**	
その他地域	1,259,509	1,309,831	**1,389,481**	**13,361**
	16.6	17.5	**18.5**	
合計	¥7,578,258	¥7,473,633	**¥7,496,391**	**$72,081**

*米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝104円で換算しています。

注記: 地域別売上高および営業収入の内訳は顧客の所在国別に表示されています。

連結貸借対照表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日現在

	単位:百万円		単位:百万米ドル*（注記3）
	2003年	**2004年**	**2004年**
資産			
流動資産:			
現金・預金および現金同等物	¥ 713,058	**¥ 849,211**	**$ 8,165**
定期預金	3,689	**4,662**	**45**
有価証券（注記7および11）	241,520	**274,748**	**2,642**
受取手形および売掛金（注記6）	1,117,889	**1,123,863**	**10,806**
貸倒および返品引当金	(110,494)	**(112,674)**	**(1,083)**
棚卸資産（注記4）	625,727	**666,507**	**6,409**
繰延税金（注記20）	143,999	**125,532**	**1,207**
前払費用およびその他の流動資産	418,826	**431,506**	**4,149**
流動資産合計	3,154,214	**3,363,355**	**32,340**
繰延映画製作費（注記5）	287,778	**256,740**	**2,469**
投資および貸付金:			
関連会社に対する投資および貸付金（注記6）	111,510	**86,253**	**829**
投資有価証券その他（注記7、10および11）	1,882,613	**2,426,697**	**23,334**
	1,994,123	**2,512,950**	**24,163**
有形固定資産（注記8および11）**:**			
土地	188,365	**189,785**	**1,825**
建物および構築物	872,228	**930,983**	**8,952**
機械装置およびその他の有形固定資産	2,054,219	**2,053,085**	**19,741**
建設仮勘定	60,383	**98,480**	**947**
	3,175,195	**3,272,333**	**31,465**
控除一減価償却累計額	1,896,845	**1,907,289**	**18,340**
	1,278,350	**1,365,044**	**13,125**
その他の資産:			
無形固定資産（注記9および14）	258,624	**248,010**	**2,385**
営業権（注記9）	290,127	**277,870**	**2,672**
繰延保険契約費（注記10）	327,869	**349,194**	**3,358**
繰延税金（注記20）	328,091	**203,203**	**1,954**
その他	451,369	**514,296**	**4,944**
	1,656,080	**1,592,573**	**15,313**
	¥8,370,545	**¥9,090,662**	**$87,410**

（次のページに続く）

	単位:百万円		単位:百万米ドル*（注記3）
	2003年	**2004年**	**2004年**
負債および資本			
流動負債:			
短期借入金（注記11）	¥ 124,360	**¥ 91,260**	**$ 878**
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務（注記8、11および13）	34,385	**383,757**	**3,690**
支払手形および買掛金（注記6）	697,385	**778,773**	**7,488**
未払金・未払費用（注記5および14）	864,188	**812,175**	**7,809**
未払法人税およびその他の未払税金	109,199	**57,913**	**557**
銀行ビジネスにおける顧客預金（注記12）	248,721	**378,851**	**3,643**
その他（注記20および23）	356,810	**479,486**	**4,610**
流動負債合計	2,435,048	**2,982,215**	**28,675**
固定負債:			
長期借入債務（注記8、11および13）	807,439	**777,649**	**7,477**
未払退職・年金費用（注記14）	496,174	**368,382**	**3,542**
繰延税金（注記20）	159,079	**96,193**	**925**
保険契約債務その他（注記10）	1,914,410	**2,178,626**	**20,948**
その他	255,478	**286,737**	**2,758**
	3,632,580	**3,707,587**	**35,650**
少数株主持分	22,022	**22,858**	**220**
資本（注記15）**:**			
資本金			
子会社連動株式（額面無し）			
授権株式数100,000,000株、発行済株式数3,072,000株	3,917	**3,917**	**38**
普通株式（額面無し）			
2003年3月31日現在―授権株式数3,500,000,000株、発行済株式数922,385,176株	472,361		
2004年3月31日現在―授権株式数3,500,000,000株、発行済株式数926,418,280株		**476,350**	**4,580**
資本剰余金	984,196	**992,817**	**9,546**
利益剰余金	1,301,740	**1,367,060**	**13,145**
累積その他の包括利益			
未実現有価証券評価益（注記7）	17,658	**69,950**	**672**
未実現デリバティブ評価損（注記13）	(4,793)	**(600)**	**(6)**
最小年金債務調整額（注記14）	(182,676)	**(89,261)**	**(858)**
外貨換算調整額	(302,167)	**(430,048)**	**(4,135)**
	(471,978)	**(449,959)**	**(4,327)**
自己株式			
（2003年3月31日現在―1,573,396株、2004年3月31日現在―2,468,258株）	(9,341)	**(12,183)**	**(117)**
	2,280,895	**2,378,002**	**22,865**
契約債務および偶発債務（注記8および23）			
	¥8,370,545	**¥9,090,662**	**$87,410**

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部です。

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝104円で換算しています。

連結損益計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円			単位:百万米ドル*（注記3）
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
売上高および営業収入:				
純売上高（注記6）	¥7,058,755	¥6,916,042	**¥6,883,478**	**$66,187**
金融ビジネス収入	480,190	509,398	**565,752**	**5,440**
営業収入	39,313	48,193	**47,161**	**454**
	7,578,258	7,473,633	**7,496,391**	**72,081**
売上原価および販売費・一般管理費:				
売上原価（注記17および18）	5,239,592	4,979,421	**5,058,205**	**48,637**
販売費および一般管理費（注記16、17および18）	1,695,897	1,782,367	**1,798,239**	**17,291**
金融ビジネス費用	458,276	486,464	**505,550**	**4,861**
資産の除売却損および減損（純額）（注記9および17）	49,862	39,941	**35,495**	**341**
	7,443,627	7,288,193	**7,397,489**	**71,130**
営業利益	134,631	185,440	**98,902**	**951**
その他の収益:				
受取利息および受取配当金（注記6）	16,021	14,441	**18,756**	**180**
特許実施許諾料	33,512	32,375	**34,244**	**329**
為替差益（純額）	–	1,928	**18,059**	**174**
投資有価証券売却益（純額）（注記6および7）	1,398	72,552	**11,774**	**113**
持分法適用会社の新株発行にともなう利益（注記19）	503	–	**4,870**	**47**
その他	44,894	36,232	**34,587**	**333**
	96,328	157,528	**122,290**	**1,176**
その他の費用:				
支払利息	36,436	27,314	**27,849**	**268**
投資有価証券評価損	18,458	23,198	**16,481**	**159**
為替差損（純額）	31,736	–	**–**	**–**
その他	51,554	44,835	**32,795**	**315**
	138,184	95,347	**77,125**	**742**
税引前利益	92,775	247,621	**144,067**	**1,385**
法人税等（注記20）:				
当年度分	114,930	178,847	**87,219**	**838**
繰延税額	(49,719)	(98,016)	**(34,445)**	**(331)**
	65,211	80,831	**52,774**	**507**
少数株主損益、持分法による投資損失および会計原則変更による累積影響額前利益	27,564	166,790	**91,293**	**878**
少数株主利益（損失）	(16,240)	6,581	**2,379**	**23**
持分法による投資損失（純額）（注記6）	(34,472)	(44,690)	**1,714**	**16**
会計原則変更による累積影響額前利益	9,332	115,519	**90,628**	**871**
会計原則変更による累積影響額（2002年:税効果2,975百万円控除後 2004年:税効果0百万円控除後）（注記2）	5,978	–	**(2,117)**	**(20)**
当期純利益	¥ 15,310	¥ 115,519	**¥ 88,511**	**$ 851**

（次のページに続く）

	単位:円			単位:米ドル*（注記3）
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
1株当り情報（注記21）:				
普通株式				
会計原則変更による累積影響額前利益				
—基本的	¥ 10.21	¥125.74	**¥ 98.26**	**$ 0.94**
—希薄化後	10.18	118.21	**93.00**	**0.89**
会計原則変更による累積影響額				
—基本的	6.51	–	**(2.29)**	**(0.02)**
—希薄化後	6.49	–	**(2.12)**	**(0.02)**
当期純利益				
—基本的	16.72	125.74	**95.97**	**0.92**
—希薄化後	16.67	118.21	**90.88**	**0.87**
配当金	25.00	25.00	**25.00**	**0.24**
子会社連動株式（注記15）				
当期純利益（損失）				
—基本的	(15.87)	(41.98)	**(41.80)**	**(0.40)**
配当金	–	–	**–**	**–**

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部です。

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円			単位:百万米ドル*（注記3）
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 15,310	¥115,519	**¥ 88,511**	**$ 851**
営業活動から得た現金・預金および現金同等物への当期純利益の調整				
有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費（繰延保険契約費の償却を含む）	354,135	351,925	**366,269**	**3,522**
繰延映画製作費の償却費	242,614	312,054	**305,786**	**2,940**
退職・年金費用（支払額控除後）	14,995	37,858	**35,562**	**342**
資産の除売却損および減損（純額）（注記9および17）	49,862	39,941	**35,495**	**341**
投資有価証券売却益（純額）（注記6および7）	(1,398)	(72,552)	**(11,774)**	**(113)**
子会社および持分法適用会社の新株発行にともなう利益（注記19）	(503)	–	**(4,870)**	**(47)**
繰延税額	(49,719)	(98,016)	**(34,445)**	**(331)**
持分法による投資損失（純額）（受取配当金相殺後）	37,537	46,692	**1,732**	**17**
会計原則変更による累積影響額（注記2）	(5,978)	–	**2,117**	**20**
資産および負債の増減:				
受取手形および売掛金の（増加）減少	111,301	174,679	**(63,010)**	**(606)**
棚卸資産の（増加）減少	290,872	36,039	**(78,656)**	**(756)**
繰延映画製作費の増加	(236,072)	(317,953)	**(299,843)**	**(2,883)**
支払手形および買掛金の増加（減少）	(172,626)	(58,384)	**93,950**	**903**
未払法人税およびその他の未払税金の増加（減少）	(39,589)	14,637	**(46,067)**	**(443)**
保険契約債務その他の増加	314,405	233,992	**264,216**	**2,541**
繰延保険契約費の増加	(71,522)	(66,091)	**(71,219)**	**(685)**
生命保険ビジネスにおける売買目的有価証券の増加	(55,661)	–	**–**	**–**
その他の流動資産の（増加）減少	5,543	29,095	**(34,991)**	**(336)**
その他の流動負債の増加（減少）	(19,418)	26,205	**44,772**	**431**
その他	(46,492)	48,148	**39,100**	**375**
営業活動から得た現金・預金および現金同等物（純額）	¥737,596	¥853,788	**¥632,635**	**$6,083**

（次のページに続く）

	単位:百万円			単位:百万米ドル*（注記3）
	2002年	2003年	**2004年**	**2004年**
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
固定資産の購入	¥(388,514)	¥ (275,285)	**¥ (427,344)**	**$ (4,109)**
固定資産の売却	37,434	25,711	**33,987**	**327**
金融ビジネスにおける投資および貸付	(689,944)	(1,012,508)	**(1,167,945)**	**(11,231)**
投資および貸付（金融ビジネス以外）	(106,396)	(123,839)	**(33,329)**	**(320)**
金融ビジネスにおける有価証券の償還、投資有価証券の売却および貸付金の回収	330,239	529,395	**791,188**	**7,607**
有価証券の償還、投資有価証券の売却および貸付金の回収（金融ビジネス以外）	48,842	148,977	**35,521**	**342**
定期預金の（増加）減少	1,222	1,124	**(1,456)**	**(14)**
株式交換による買収から得た現金および現金同等物	–	–	**3,634**	**35**
子会社の新株発行に伴う収入（注記19）	–	–	**3,952**	**38**
投資活動に使用した現金・預金および現金同等物（純額）	(767,117)	(706,425)	**(761,792)**	**(7,325)**
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
長期借入	228,999	12,323	**267,864**	**2,575**
長期借入金の返済	(171,739)	(238,144)	**(32,042)**	**(308)**
短期借入金の減少	(78,104)	(7,970)	**(57,708)**	**(555)**
銀行ビジネスにおける顧客預金の増加（注記12）	106,472	142,023	**129,874**	**1,249**
子会社連動株式の発行（注記15）	9,529	–	**–**	**–**
配当金の支払	(22,951)	(22,871)	**(23,106)**	**(222)**
その他	12,834	21,505	**28,401**	**273**
財務活動から得た（財務活動に使用した）現金・預金および現金同等物（純額）	85,040	(93,134)	**313,283**	**3,012**
為替相場変動の現金・預金および現金同等物に対する影響額	21,036	(24,971)	**(47,973)**	**(461)**
現金・預金および現金同等物純増加額	76,555	29,258	**136,153**	**1,309**
現金・預金および現金同等物期首残高	607,245	683,800	**713,058**	**6,856**
現金・預金および現金同等物期末残高	¥ 683,800	¥ 713,058	**¥ 849,211**	**$ 8,165**
補足情報:				
1年間の現金支払額				
法人税等	¥ 148,154	¥ 171,531	**¥ 114,781**	**$ 1,104**
支払利息	35,371	22,216	**22,571**	**217**
現金支出をともなわない投資および財務活動				
キャピタルリース契約による資産の取得	¥ 10,572	¥ 9,034	**¥ 18,298**	**$ 176**
関連会社に対する現物出資	10,545	–	**–**	**–**

添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部です。

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

連結資本変動表

ソニー株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	子会社連動株式	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積その他の包括利益	自己株式	合計
2001年3月31日現在残高	–	¥472,002	¥962,401	¥1,217,110	¥(328,567)	¥(7,493)	¥2,315,453
新株引受権の行使		26	26				52
転換社債の株式への転換		161	162				323
子会社連動株式の発行(注記15)	¥3,917		5,612				9,529
包括利益							
当期純利益				15,310			15,310
その他の包括利益(税効果考慮後)(注記15)—							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					(20,243)		(20,243)
控除:当期純利益への組替額					(1,276)		(1,276)
未実現デリバティブ評価損:							
会計原則変更による累積影響額					1,089		1,089
当年度発生額					2,437		2,437
控除:当期純利益への組替額					(4,237)		(4,237)
最小年金債務調整額					(22,228)		(22,228)
外貨換算調整額					97,432		97,432
包括利益合計							68,284
新株発行費(税効果考慮後)				(166)			(166)
配当金				(22,992)			(22,992)
自己株式の取得						(468)	(468)
自己株式の売却			22			373	395
2002年3月31日現在残高	¥3,917	¥472,189	¥968,223	¥1,209,262	¥(275,593)	¥(7,588)	¥2,370,410
転換社債の株式への転換		172	172				344
株式交換による発行(注記15)			15,791				15,791
包括利益							
当期純利益				115,519			115,519
その他の包括利益(税効果考慮後)(注記15)—							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					(9,627)		(9,627)
控除:当期純利益への組替額					4,288		4,288
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					(4,477)		(4,477)
控除:当期純利益への組替額					395		395
最小年金債務調整額					(110,636)		(110,636)
外貨換算調整額:							
当年度発生額					(83,993)		(83,993)
控除:当期純利益への組替額					7,665		7,665
包括利益合計							(80,866)
新株発行費(税効果考慮後)				(19)			(19)
配当金				(23,022)			(23,022)
自己株式の取得						(1,817)	(1,817)
自己株式の売却			10			64	74
2003年3月31日現在残高	¥3,917	¥472,361	¥984,196	¥1,301,740	¥(471,978)	¥(9,341)	¥2,280,895

(次のページに続く)

単位:百万円

	子会社連動株式	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積その他の包括利益	自己株式	合計
2003年3月31日現在残高	¥3,917	¥472,361	¥984,196	¥1,301,740	¥(471,978)	¥ (9,341)	¥2,280,895
転換社債の株式への転換		**3,989**	**3,988**				**7,977**
株式交換による発行(注記15)			**5,409**				**5,409**
包括利益							
当期純利益				**88,511**			**88,511**
その他の包括利益(税効果考慮後)(注記15)—							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					**57,971**		**57,971**
控除:当期純利益への組替額					**(5,679)**		**(5,679)**
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					**7,537**		**7,537**
控除:当期純利益への組替額					**(3,344)**		**(3,344)**
最小年金債務調整額					**93,415**		**93,415**
外貨換算調整額:							
当年度発生額					**(129,113)**		**(129,113)**
控除:当期純利益への組替額					**1,232**		**1,232**
包括利益合計							**110,530**
新株発行費(税効果考慮後)				**(53)**			**(53)**
配当金				**(23,138)**			**(23,138)**
自己株式の取得						**(8,523)**	**(8,523)**
自己株式の売却			**(776)**			**5,681**	**4,905**
2004年3月31日現在残高	**¥3,917**	**¥476,350**	**¥992,817**	**¥1,367,060**	**¥(449,959)**	**¥(12,183)**	**¥2,378,002**

(次のページに続く)

	単位:百万米ドル*(注記3)						
	子会社連動株式	資本金	資本剰余金	利益剰余金	累積その他の包括利益	自己株式	合計
2003年3月31日現在残高	$38	$4,542	$9,463	$12,517	$(4,538)	$ (90)	$21,932
転換社債の株式への転換		**38**	**38**				**76**
株式交換による発行(注記15)			**52**				**52**
包括利益							
当期純利益				**851**			**851**
その他の包括利益(税効果考慮後)(注記15)—							
未実現有価証券評価益:							
当年度発生額					**558**		**558**
控除:当期純利益への組替額					**(55)**		**(55)**
未実現デリバティブ評価損:							
当年度発生額					**72**		**72**
控除:当期純利益への組替額					**(32)**		**(32)**
最小年金債務調整額					**898**		**898**
外貨換算調整額:							
当年度発生額					**(1,242)**		**(1,242)**
控除:当期純利益への組替額					**12**		**12**
包括利益合計							**1,062**
新株発行費(税効果考慮後)				**(1)**			**(1)**
配当金				**(222)**			**(222)**
自己株式の取得						**(82)**	**(82)**
自己株式の売却			**(7)**			**55**	**48**
2004年3月31日現在残高	**$38**	**$4,580**	**$9,546**	**$13,145**	**$(4,327)**	**$(117)**	**$22,865**

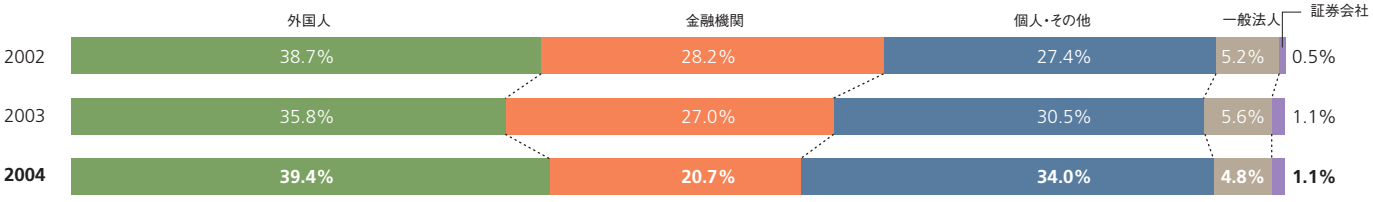
添付の注記は、これらの連結財務諸表の一部です。

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2004年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=104円で換算しています。

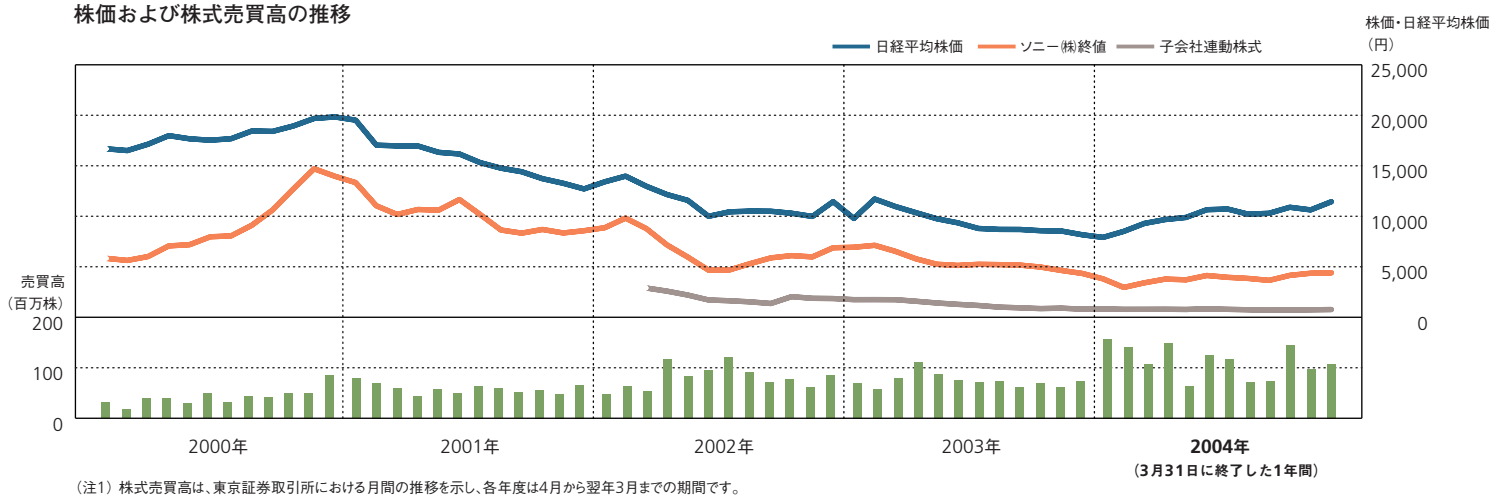
株式情報

株式の所有者別状況

	2002年3月31日現在		2003年3月31日現在		**2004年3月31日現在**	
外国人	356,673,842株	1,667名	331,477,756株	1,660名	**366,289,954株**	**1,444名**
金融機関	260,533,688	485	249,934,658	446	**192,651,120**	**386**
個人・その他	253,033,597	717,141	281,939,398	791,371	**316,428,972**	**823,335**
一般法人	47,924,895	5,755	51,973,659	6,017	**44,113,525**	**5,726**
証券会社	4,650,333	76	10,131,705	121	**10,006,709**	**97**
合計	922,816,355	725,124	925,457,176	799,615	**929,490,280**	**830,988**



株価および株式売買高の推移



(注1) 株式売買高は、東京証券取引所における月間の推移を示し、各年度は4月から翌年3月までの期間です。
(注2) 株価および日経平均株価は、東京証券取引所における各月の取引日の終値の単純平均です。
(注3) 株価は、2000年5月19日に行われた1株を2株にする株式分割を反映し、修正再表示されています。
(注4) 2001年6月20日に子会社連動株式3,072,000株を発行しました。

(3月31日に終了した1年間)

	2000年	2001年	2002年	2003年	**2004年**
株価(単位:円)					
期末株価	14,500	8,900	6,700	4,200	**4,360**
期中高値	16,950	15,100	10,340	7,530	**4,670**
期中安値	5,360	7,510	3,960	4,070	**2,720**
年間騰落率	+164.8%	−38.6%	−24.7%	−37.3%	**+3.8%**
期末発行済株式数(単位:千株)	453,639	919,617	919,744	922,385	**926,418**
期末時価総額(単位:兆円)	13.16	8.16	6.16	3.87	**4.04**
普通株式1株当り(単位:円)					
配当金	25.0	25.0	25.0	25.0	**25.0**
希薄化後純利益	131.70	19.28	16.67	118.21	**90.88**
純資産	2,409.36	2,521.19	2,570.31	2,466.81	**2,563.67**

(注) 株価および1株当り情報は、2000年5月19日に行われた1株を2株にする株式分割を反映し、修正再表示されています。ただし、期末発行済株式数については、この株式分割を反映する調整をしていません。

新株予約権および社債の状況 （2004年3月31日現在）

新株予約権

	発行年月日 （権利行使期限）	発行総数（個）	行使価額（円）	新株予約権未行使数（個）	新株予約権行使率（%）
第1回普通株式新株予約権	2002年12月９日 （2012年12月８日）	12,004	5,396.00	12,004	0
第2回子会社連動株式新株予約権	2002年12月９日 （2012年12月８日）	455	1,008.00	455	0
第3回普通株式新株予約権	2003年３月31日 （2013年３月31日）	14,475	36.57米ドル	14,475	0
第4回普通株式新株予約権	2003年11月14日 （2013年11月13日）	13,978	4,101.00	13,978	0
第5回子会社連動株式新株予約権	2003年11月14日 （2013年11月13日）	455	815.00	455	0
第6回普通株式新株予約権	2004年３月31日 （2014年３月31日）	12,236	40.90米ドル	12,236	0

（注） 第1回から第6回までの新株予約権は、いずれもストック・オプション付与を目的として無償にて発行したものです。また、新株予約権1個の行使により発行する株式数は、いずれも100株です。

転換社債

	発行年月日	年限（年）	利率（%）	発行総額（百万円）	転換価額（円）	社債残高（百万円）（転換率）（%）
第4回無担保転換社債	1990年２月14日	15	1.4	300,000	3,995.5	287,753 （4.1%）
ユーロ円建転換制限条項付転換社債型新株予約権付社債	2003年12月18日	5	0	250,000	5,605.0	250,000 （0.0%）
米貨建転換社債	2000年４月17日	10	0	57,331千米ドル	13,220.0	49,707千米ドル （0.0%）
米貨建転換社債	2001年４月16日	10	0	77,056千米ドル	8,814.0	60,014千米ドル （0.0%）
米貨建転換社債	2001年12月17日	5	0	57,307千米ドル	5,952.23	57,134千米ドル （0.0%）
米貨建転換社債	2002年４月15日	10	0	67,297千米ドル	6,931.0	50,612千米ドル （0.0%）

（注1） 転換社債型新株予約権付社債（発行総額2,500億円）の新株予約権は、社債からの分離譲渡はできず、かつ新株予約権が行使されると代用払込により社債は消滅し、社債と新株予約権が相互に密接に関連することを考慮し、また、新株予約権の価値と、社債の利率、発行価額等のその他の発行条件により得られる経済的な価値とを勘案して、その発行価額を無償としたものです。

（注2） 米貨建転換社債は、いずれも株価連動型のインセンティブ・プランとして米国の関係会社の役員・幹部社員に対し割り当てることを目的として発行したものです。なお、米貨建転換社債の転換率はいずれも0%ですが、失権分としてその一部を買入消却したことにともない、発行総額と社債残高がそれぞれ一致していません。

新株引受権付社債

	発行年月日	年限（年）	利率（%）	発行総額（百万円）	行使価額（円）	新株引受権未行使額 （行使率）
第6回無担保新株引受権付社債	1998年８月17日	6	0.03	4,000	6,263.5	3,536 （11.6%）
第7回無担保新株引受権付社債	1999年８月23日	6	0.1	4,000	7,166.5	4,000 （0%）
第10回無担保新株引受権付社債	2000年10月19日	6	1.55	12,000	12,457.0	11,490 （0%）
第13回無担保新株引受権付社債	2001年12月21日	6	0.9	7,300	6,039.0	6,920 （0%）
第14回無担保子会社連動株式新株引受権付社債	2001年12月21日	6	0.9	150	3,300.0	150 （0%）

（注） 新株引受権付社債は、いずれも株価連動型のインセンティブ・プランとして同社債の新株引受権部分を当社取締役等（第14回無担保子会社連動株式新株引受権付社債についてはソニーコミュニケーションネットワーク㈱の取締役等）に対し支給することを目的として発行したものです。なお、第10回および第13回の無担保新株引受権付社債については、行使率はいずれも0%ですが、失権分として新株引受権の一部を消却したことにともない、発行総額と新株引受権未行使額がそれぞれ一致していません。

普通社債

	発行年月日	年限（年）	利率（%）	発行総額（百万円）	社債残高（百万円）
第6回2号無担保普通社債	1998年10月23日	7	2.00	15,000	15,000
第7回2号無担保普通社債	2000年７月26日	7	1.99	15,000	15,000
第8回2号無担保転換社債	2000年７月26日	10	変動	5,000	4,900
第8回無担保普通社債	2000年９月13日	5	1.42	100,000	100,000
第9回無担保普通社債	2000年９月13日	10	2.04	50,000	50,000
第11回無担保普通社債	2001年９月17日	5	0.64	100,000	100,000
第12回無担保普通社債	2001年９月17日	10	1.52	50,000	50,000

（注1） 2号無担保普通社債は、いずれもアイワ㈱の吸収合併にともない継承したものです。なお、第8回2号無担保普通社債については、額面総額1億円が買入消却されています。

（注2） 第8回2号無担保普通社債の利率は、20年物スワップレートから2年物スワップレートを差し引き1.00%を加えた利率（ただし、計算の結果がゼロを下回る場合には0%）となります。

投資家メモ

本社所在地
ソニー株式会社
〒141-0001　東京都品川区北品川6-7-35
TEL: 03-5448-2111
FAX: 03-5448-2244

IR窓口
ご質問または補足情報をご希望の方は下記までご連絡ください。

［日本］
ソニー株式会社
IRオフィス
TEL: 03-5448-2180
FAX: 03-5448-2183

［米国］
Sony Corporation of America
Investor Relations
550 Madison Avenue, 27th Floor,
New York, NY 10022-3211
TEL: U.S. and Canada 800- 556-3411
International 1-402-573-9867
FAX: 1-212-833-6938

［英国］
Sony Global Treasury Services Plc.
Investor Relations
St. Helens, 1 Undershaft,
London EC3A 8EE
TEL: 44-20-7444-9713
FAX: 44-20-7444-9763

ソニーのホームページ
ソニーは、インターネット上に投資家向けのホームページを開設し、最新の会社業績やアニュアルレポートをはじめとするさまざまな情報をご案内しています。
日本語　http://www.sony.co.jp/IR/
英　語　http://www.sony.net/IR/

定時株主総会
6月東京都各区内または神奈川県横浜市にて開催

独立監査人
中央青山監査法人
〒100-6088　東京都千代田区霞が関3-2-5
霞が関ビル32階

ADR名義書換代理人
JPMorgan Chase Bank
270 Park Avenue, New York,
NY 10017-2070, U.S.A.

連絡先
JPMorgan Service Center
JPMorgan Chase Bank
P.O. Box 43013
Providence, RI 02940-3013
TEL: U.S. 800-360-4522
International 1-781-575-4328

副名義書換代理人
CIBC Mellon Trust Company
2001 University Street, 16th Floor,
Montreal, Quebec, H3A 2A6, Canada
TEL: 1-514-285-3600

株式名義書換代理人
UFJ信託銀行株式会社
証券代行部
〒137-8081　東京都江東区東砂7-10-11
TEL: 03-5683-5111

海外上場証券取引所
ニューヨーク、パシフィック、シカゴ、トロント、ロンドン、パリ、フランクフルト、デュッセルドルフ、ブリュッセル、ウィーン、スイス

国内上場証券取引所
東京、大阪、名古屋、福岡、札幌

株主数
830,988名（2004年3月31日現在）

CSR（企業の社会的責任）活動に関する情報
ソニーのCSRや環境活動および“CSRレポート―社会・環境活動報告”は下記のホームページにてご覧いただけます。
日本語: http://www.sony.co.jp/csr/
英　語: http://www.sony.net/csr/
上記活動に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。
ソニー株式会社
コンプライアンスオフィス　環境・CSR戦略グループ
TEL: 03-5448-3533
FAX: 03-5448-7838

別封のCD-ROMには、以下のコンテンツが収録されています。
■QRIO STORY（二足歩行ロボットQRIO（キュリオ）の動画）
■アニュアルレポート2004（連結財務諸表注記・独立監査人の監査報告書を含む）

Hybrid CD-ROM for Windows & Macintosh
©2004 Sony Corporation

eco info
100%古紙再生紙使用
VOC（揮発性有機化合物）ゼロ植物油型インキ使用

Annual Report 2004

アニュアルレポート　2004年 3月期

ソニー株式会社

Printed in Japan